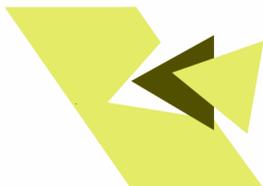


SKOS  
CSIAS  
COSAS



## Actes de la journée

# Entre décalages et tensions, quel futur pour le social?

Animation de la journée:

Pierre-Alexandre Joye, journaliste parlementaire à L'Hebdo

Jeudi 29 novembre 2001  
Lausanne, Palais de Beaulieu

1400 Yverdon-les-Bains  
Rue des Pêcheurs 8

Tél: 024 423 69 66  
Fax: 024 423 69 67  
CCP 10-2156-5  
E-mail: info@artias.ch

www.artias.ch  
www.guidesocial.ch  
www.socialinfo.ch



SOCIALinfo



## Table des matières:

### I. **Ouverture de la journée et introduction**

Simon Darioli, chef du service de l'action sociale du canton du Valais

### II. **Le social vu par les « sociaux »**

#### *Introduction*

Jean-Daniel Jimenez, coordinateur du groupe métier

*Compétences singulières du travail social: synthèse et regard critique sur le référentiel de compétences des métiers du social élaboré dans le cadre de la HES S2*

Alain Mulard, conseiller en développement de compétences dans le cadre du référentiel métier HES S2

### III. **Regards croisés « sociaux »-employeurs**

*Résultats intermédiaires de la recherche qualitative « types d'emploi et compétences » menée par l'Ecole supérieure de travail social de Fribourg*

Marie-Claire Rey-Baeriswyl et Yvan Sallin, Ecole supérieure de travail social de Fribourg

### IV. **Synthèse de la discussion-débat**

### V. **Social et politique: un ménage impossible?**

Jean Studer, conseiller aux Etats neuchâtelois

### VI. **L'action sociale demain: avec les « sociaux »?**

Simon Darioli, chef du service de l'action sociale du canton du Valais

Walter Schmid, président de la Conférence suisse des institutions d'action sociale



## **I. Ouverture de la journée et introduction**

Simon Darioli, chef du service de l'action sociale du canton du Valais

Bienvenue à la journée d'automne de l'ARTIAS. Je constate avec plaisir que nous sommes environ 130, ce qui devrait permettre des débats intéressants et animés.

Le thème de la journée: entre décalages et tensions, quel futur pour le social?

Permettez-moi, pour situer le sujet, et l'éclairer de façon pratique, d'introduire cette manifestation par une information concernant le programme national de recherche (PNR) 45 sur l'avenir de l'Etat social.

L'un des projets acceptés par le Fonds national de la recherche scientifique, déposé par le professeur da Cunha et son équipe, est centré sur l'évaluation de l'efficacité des mesures d'insertion sociale. Trois cantons ont été retenus comme sujet d'étude : le Valais, Neuchâtel et Genève.

Depuis le printemps 2001, toutes les personnes entrant dans le dispositif de l'aide sociale neuchâtelois et valaisan, et dans le dispositif RMCAS genevois, sont enregistrées et font l'objet d'une fiche de suivi sur 9 mois.

Après 7 mois de recensement exhaustif, il apparaît qu'environ 500 personnes sont entrées dans ce dispositif, un nombre relativement important, suffisant du moins pour fournir un échantillonnage représentatif.

Et là, stupéfaction... Stupéfaction qui pose d'ailleurs problème pour le projet de recherche: nous avons, dans tous les cantons, un discours sur l'insertion, une législation sur l'insertion, un dispositif pour la mise en place des mesures d'insertion, mais nous avons fort peu de mesures d'insertion... Sur les trois cantons et 500 personnes, 25 seulement sont au bénéfice d'une mesure, ce qui remet sérieusement en cause la légitimité même de l'étude. Il paraît difficile de faire une étude sur un objet quand il n'y a pas d'objet...

A partir de ce fait, un peu brutal, plusieurs types de réflexions ou de réactions sont envisageables.

Première réaction, très spontanée, les travailleurs sociaux, les services sociaux, parlent de l'insertion mais n'en font pas, puisque rien ne se passe... C'est peut-être un peu court.

Deuxième type de réaction, qui exporte le problème et consiste à dire qu'on a un discours sur l'insertion, mais non les moyens de le mettre en place ou de l'activer, notamment faute de moyens financiers et faute de temps. Cette approche doit aussi être prise en considération.

Troisième lecture de la même réalité, qui ressort en l'état actuel de la recherche de l'équipe du professeur da Cunha: la moitié des personnes qui entrent dans le dispositif d'aide sociale en ressort dans les 3 premiers mois.

Le constat est intéressant parce qu'il signifie que l'aide sociale devient de plus en plus un instrument relais entre deux situations, et s'écarte partiellement des caractéristiques de système d'accompagnement au long cours.

Mais cette troisième lecture implique une question: connaissons-nous réellement les personnes avec qui nous travaillons, connaissons-nous réellement ce qu'est la réalité sociale?

Toutes ces questions peuvent servir de fil conducteur de cette journée.



## **II. Le social vu par les « sociaux »**

### *Introduction*

Jean-Daniel Jimenez, coordinateur du groupe métier

Mesdames, Messieurs,

Si nous sommes réunis ici aujourd'hui s'est parce que l'approbation successive par les parlements cantonaux de la convention intercantonale créant les HES-S2 entraîne le passage dès le 1<sup>er</sup> janvier 2002 du statut de projet à celui de mise en oeuvre.

C'est dans ce cadre que le groupe métier des assistants sociaux a apporté sa pierre à l'édifice en construction en élaborant un référentiel métier, complément essentiel au référentiel de compétences élaboré par les centres d'enseignements romands chargés de former les futur-e-s assistant-e-s sociales et sociaux.

Le groupe métier découle d'une démarche participative avec la participation de professionnel-le-s confirmées du service social. Les assistant-e-s sociales et sociaux réunies sont représentatifs et représentatives des six cantons romands et de divers lieux d'activités professionnelles.

La première et peut être la deuxième rencontre ont été des moments de doute et d'interrogation car il n'est pas simple pour nous de parler de notre activité quotidienne en expliquant et décortiquant chacun de nos gestes professionnels. A cela, ajoutons que le langage utilisé par Monsieur Mulard dépositaire de la méthodologie était pour beaucoup de nous nouveau et donc à apprivoiser.

Le groupe a donc débuté son travail par une logique simple: que se passe-t-il lorsque qu'une personne franchit le seuil de notre lieu de travail?

Nous avons débuté notre mandat par une description de l'accueil et l'évaluation d'une demande.

Assez rapidement nous avons constaté qu'un domaine d'activité de notre profession n'était pas représenté. Celui du service social d'entreprise. Nous nous sommes mis en quête de professionnel-le-s de ce domaine. Nous avons rencontré trois structures différentes: ONG, secteur subventionné par l'Etat et privé. Pris par le temps, il est vrai que nous ne nous sommes pas donné les moyens de sortir de Genève pour rencontrer d'autres structures.

Toutefois, nous avons pu constater que l'intervention en entreprise est très souvent éloignée des modes de prise en charge que peuvent déployer des services sociaux caritatifs privés, d'Etat ou subventionnés.

Quoi qu'il en soit, l'ensemble des assistant-e-s sociales et sociaux qui ont participé à cette démarche ont pris de l'intérêt et une part de responsabilité au fur et à mesure que le référentiel s'étoffait.

La logique première retenue pour aborder ce référentiel en entrant par l'accueil et cheminant tout au long du parcours d'un usager ou d'un usagère a été à plusieurs reprises entièrement remaniée pour aboutir en fin de compte à un consensus. Ce dernier s'articule autour d'un référentiel à entrées multiples. On peut y accéder par l'accueil d'une personne, par la gestion interne à un lieu de travail, à des considérants d'ordre éthique et/ou déontologique. Toutes ces fonctions sont imbriquées l'une dans l'autre et il n'y a pas d'ordre chronologique à entendre. Face à une situation donnée, je vais me référer à ma librairie de compétences et j'effectue une combinatoire d'intervention.

L'ensemble de cette démarche a permis, pour celles et ceux qui en doutaient encore, de démontrer la richesse et les spécificités de notre profession mais également la richesse et la polyvalence des ressources auxquelles nous faisons appel pour déployer et répondre aux demandes individuelles mais aussi collectives.

Cette démarche nous a confronté-e-s à nos limites inscrites autour du processus qui nous conduit à déclencher telle action plutôt que telle autre. Nous avons été bloqué-e-s par notre manque de capacité à décortiquer nos actes professionnels quotidiens. C'est ici que le recul sur nos pratiques, allié à l'expérience de la démarche de M. Mulard, nous a permis de mieux comprendre les compétences spécifiques que nous enclenchions et les inscrire sur le référentiel papier.

Cette démarche de repérage de compétences doit aussi être critiquée sous l'angle du temps imparti. Relevons ici que la démarche devait se terminer en juillet 2001. Il m'a donc fallu travailler autour de la capacité à maintenir une motivation dans le groupe de travail afin que chaque acteur ou actrice reste mobilisé sur l'objectif et tienne les délais de travail à rendre, délais qui étaient toujours soutenus. Grâce à la disponibilité des acteurs, leur implication, des petits groupes de travail se sont constitués tout au long des fonctions abordées ou des relectures à effectuer.

Il est aussi important de relever que notre groupe de travail a connu des moments de tension lorsque nous devons par exemple définir si nous parlons de la fonction « intervenir en situation de médiation ou bien intervenir en situation de conflit », mais également sur des terminologies utilisées autour, par exemple, de l'intitulé à donner aux personnes entrant dans un service social. Parlons-nous de bénéficiaire, de client, d'utilisateur, etc. ? Malheureusement, le débat a souvent tourné court car le temps imparti ne nous permettait pas de d'aller plus loin, ce qui suscitait quelques légitimes frustrations.

Une des richesses de cette démarche est le temps consacré à la remise en commun des situations professionnelles et à des échanges autour de nos pratiques professionnelles. Echanges qui nous renvoyaient aux valeurs partagées par les assistant-e-s sociales et sociaux. Une nouvelle fois ces instants souvent riches ont été limités par le temps imparti.

Un des reproches que nous faisons à ce référentiel est le peu de développement que nous avons apporté au thème du travail social collectif. Toutefois, ce constat est nuancé par le groupe en le mettant en parallèle à la crise des finances publiques qui a sévi ces dernières années et a conduit à de nouvelles formes de gestion centrée sur l'économie, l'efficacité et le rendement conduisant ainsi à une réponse immédiate au bénéficiaire tout en maintenant la précarité. Relevons que le groupe a ramené fréquemment que les gestes professionnels en intervention sociale sont pollués par des actes de gestion.

Celles et ceux qui se lancent ou poursuivent des démarches d'interventions collectives le font souvent avec une approche militante de leur profession et en dehors de leur temps de travail ou en heures supplémentaires non récupérables. Pourtant cet aspect de notre profession est aussi important, si ce n'est plus, que l'intervention individuelle puisque souvent il est une construction des constats relevés dans l'intervention individuelle.

C'est aussi pour cela et en forme de conclusion que je souhaite rappeler ici que ce référentiel démontre et réaffirme l'importance d'un engagement particulier du travailleur social à accroître le bien-être et les droits des individus et des groupes défavorisés, mais aussi à travailler en direction d'un changement des attitudes et des politiques qui créent et maintiennent les désavantages et les inégalités.

Enfin et afin que cette démarche reste un instrument dynamique et d'actualité et pas seulement un outil permettant de compléter le référentiel de compétences élaboré par les HES sociales, il aura une durée de vie d'une année. Les sites [www.socialinfo.ch](http://www.socialinfo.ch) et

[www.artias.ch](http://www.artias.ch) vous donneront les coordonnées de la personne chargée de maintenir à jour ce document.

Je termine mon intervention en adressant mes plus vifs remerciements aux membres du groupe métier service social ainsi qu'à M. Mulard, qui, grâce à leur investissement, ont permis à ce document de voir le jour.

Merci pour votre attention.



## **II. Le social vu par les « sociaux »**

*Compétences singulières du travail social: synthèse et regard critique sur le référentiel de compétences des métiers du social élaboré dans le cadre de la HES S2*

Alain Mulard, conseiller en développement de compétences dans le cadre du référentiel métier  
HES S2

Permettez-moi en introduction de saluer la compétence de visionnaire de la personne qui a choisi le titre de votre journée, je crois pouvoir dire et montrer que finalement ce titre résume avec une grande pertinence les singularités du métier.

C'est la raison pour laquelle je développerai mon propos autour du repérage, des tensions, décalages et dilemmes qu'ont à vivre les assistants sociaux au quotidien conférant à leurs actes professionnels une «identité» propre.

Je m'appuierai bien entendu sur une sélection des «postures», des contextes et situations-problèmes qui, dans l'exercice du métier donnent une signature professionnelle spécifique aux gestes du métier.

Pour ce faire, je puiserai «à la source», dans le référentiel de compétences élaboré avec et grâce aux professionnels ce qui de mon point de vue apparaît bien comme ce que l'on peut qualifier des «singularités professionnelles».

# LA DEMARCHE D'ELABORATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES DES METIERS DU SERVICE SOCIAL

Alain MULARD

## Une démarche impulsée par le Groupe de Pilotage opérationnel des HES

- Pour construire des filières de formation professionnelle initiale et continue en lien étroit avec les pratiques de métier et leurs évolutions
- Pour améliorer l'articulation entre les lieux de pratique et les lieux de formation

## Un Travail d'Ingénierie de Formation

- Un travail de mise au clair collective et participative des activités et des «situations-problèmes» rencontrées
- Des compétences qui se lisent dans «un référentiel», un cadre de lecture qui décrit:
  - Le contexte de travail (en relation avec qui, en utilisant quoi, en tenant compte de quelles contraintes, avec quelles ressources mises à disposition, et dans quel type de relations: = *colonne 1 du référentiel*)
  - Les «gestes» du métier, les savoir agir professionnellement: = *colonne 2 du référentiel*
  - La contribution professionnelle attendue de la personne en situation de travail, validée par «les gens du métier»: = *colonne 3 du référentiel*
    - Les ressources que la personne salariée devra utiliser pour avoir le maximum de chances de «produire sa contribution»
    - En termes de savoirs se comporter professionnellement ou de «savoir être professionnels»: = *colonne 4 du référentiel*
    - En termes de savoirs, de connaissances à utiliser pour agir professionnellement: = *colonne 5 du référentiel*

## De la Compétence ...au Référentiel

- «Savoir agir professionnel» reconnu, donc «validé», ce qui implique une «validation sociale» par les pairs et la hiérarchie (d'où la nécessaire démarche d'énonciation collective et participative des compétences et de la «contribution attendue»)
- Savoir agir dans un contexte donné (d'où des connaissances d'environnement qui «signent» la singularité de la compétence)
- Pour faire face à des situations professionnelles complexes, non «routinières», voire inédites ce qui nécessite de faire appel, de combiner des ressources ou capacités diverses (savoirs, savoir-faire sociaux ou relationnels, postures..., procédures mentales, savoirs d'environnement...)

## Un Travail d'Ingénierie Pédagogique

- Les concepteurs des programmes de formation vont pouvoir élaborer des contenus de formation en lien direct avec les compétences
- En repérant les capacités à entraîner pour développer les savoir-agir reconnus précédemment identifiés
- En choisissant des méthodes et outils pédagogiques adaptés

## Les Usages Possibles des Référentiels de compétences

- Evaluer de manière concertée les compétences acquises et les compétences à développer
- Construire des plans individualisés de formation (à partir d'un positionnement de ses acquis)
- Expliciter, faire reconnaître ses acquis professionnels en vue d'une validation
- Accompagner une personne dont on a la responsabilité de la formation pratique, pour lui transmettre son savoir-faire et évaluer sa progression

# **REGARD SUR LES COMPETENCES DISTINCTIVES REVELANT LA SINGULARITE DU METIER (qui ne devrait pas conduire à l'éloge de la distinction), OU...DE QUELQUES PRINCIPES DE NAVIGATION**

## **Introduction:**

Mon propos s'articulera autour de l'idée selon laquelle la professionnalité de l'assistant social, sa «signature» professionnelle se construit dans la combinatoire complexe de ressources et de contextes évolutifs, autour d'une sorte de «navigation contradictoire et dialectique», turbulente, en conflit constant avec des «vents contraires» et des objectifs à écrire et à ré-écrire avec les personnes, la société du moment, dans un esprit de questionnement permanent sur les valeurs qui fondent son intervention.

Ce propos s'est progressivement construit à partir de ressentis qui se sont consolidés au fil de l'élaboration du référentiel de compétences des métiers du travail social, et constitue une vision forcément subjective d'une réalité incomplètement perçue.

Le texte suivant cherche à «documenter» le propos en renvoyant chaque fois que nécessaire au référentiel pour éclairer l'analyse par quelques exemples choisis.

## **1/ NAVIGATION CONTRADICTOIRE PERMANENTE ENTRE SOUMISSION AUX NORMES COLLECTIVES (le pluriel institutionnel), ET UN ENGAGEMENT SINGULIER FAIT DE RÉSISTANCES ET DE POSTURES ÉTHIQUES ET «POLITIQUES» POUR APPRÉHENDER LES «SINGULIERS PLURIELS» DE L'EXCLUSION**

### **■FAIRE QUE CHACUN S'INSCRIVE**

### **PARTIR DES REALITES**

### **ET DANS LE MEME TEMPS**

### **■RENNVOYER LA QUESTION DE L'EXCLUSION A LA SOCIETE**

## **Première singularité, un travail social à vocation «réparatrice»**

D'un côté l'assistant social, en référence à ses valeurs, et à celles du travail social, est en perpétuelle tentative pour faire en sorte que chacun s'inscrive dans la société, donne du sens au fait de vivre ensemble aujourd'hui aux personnes qui le consultent

En ce sens il ou elle doit partir de la réalité des ruptures, souffrances, déchirements, rejets, révoltes, en un mot de «l'état social» dans lequel se trouvent les personnes (*Le référentiel de compétences est «traversé» par ces «invariants», en termes de comportements professionnels, de «postures» il suffit de se reporter par exemple aux points 5.2, 5.4, 6.2, 8.5, 8.9, 9.1 du référentiel).*

*5.2 (Accueil et analyse de la ou des demandes) Eviter de catégoriser*

*5.4 (Accueil et analyse de la ou des demandes) Capacité à exploiter les situations de crise pour faire émerger, révéler ce que ressent la personne, porter attention aux trajectoires de ruptures, de désocialisation qu'elle a pu vivre*

*6.2 (Analyse des besoins de la personne) Partir de la réalité de la personne et non pas seulement de la logique institutionnelle*

*8.5 (Appuyer une démarche d'insertion professionnelle) Adopter à priori une attitude positive face au projet exprimé par la personne*

*8.9 (Mettre en place une relation d'aide aux salarié-e-s d'entreprise) Sentir s'exprimer une demande d'accompagnement derrière une demande d'information*

*9.1 (Mettre en œuvre des médiations) En travaillant à la recherche d'ajustements, d'accommodations par rapport à une norme. Oser proposer d'autres manières de voir à la personne*

De l'autre, il agit au nom d'une responsabilité éthique et se doit de renvoyer la question de l'exclusion et de la précarisation à la société (Ex: 2.3, 3.1, 3.2) non pas pour «se débarrasser» du problème, mais bien au contraire pour être ensuite en mesure de mieux accompagner.

*2.3 (Cadre prescrit par un mandat) Placer les mandants en face de leurs responsabilités*

*3.1 (Travailler en lien et en réseau avec son environnement institutionnel et politique) Activer les relais d'information et d'action dans les situations d'urgence sociale, d'extension des exclusions («avoir un esprit militant»)*

*3.2 (Travailler en lien et en réseau avec son environnement institutionnel et politique) Contribuer à faire évoluer les représentations*

En d'autres termes, il ou elle (*le plus souvent elle*) intervient:

dans la recherche d'espaces de solidarités, de trajectoires d'intégration/réinsertion, voire de prévention et de protection (en instrumentant cette recherche par la mobilisation d'outils, de réseaux, de ressources pluridisciplinaires).

En cherchant à mettre en relation, à agir avec et non pas sur, en visant à créer les conditions pour que les personnes restaurent leur autonomie, dans le cadre d'un engagement partenarial, construisant une relation, toujours incertaine qui va prendre du sens dans l'échange et la communication. (Ex: 6.3, 7.1, 7.2)

*6.3 (Analyse des besoins de la personne) Définir avec la personne des priorités qui fassent sens. En aidant la personne à reprendre du pouvoir sur sa vie, à faire ses propres choix en tenant compte des exigences et de ses droits. Prendre le temps de laisser une solution émerger, ne pas imposer la sienne*

*7.1 (Elaborer et négocier un projet d'intervention sociale) Proposer un projet d'accompagnement adapté à la situation: (suite à un constat partagé). En décidant ensemble de ce que l'on peut mettre sur pied. En faisant réaliser à la personne la portée de l'engagement réciproque*

*7.2 Négocier ce qui peut être aidant pour la personne (capacité à encourager, à mobiliser les ressources de la personne). Aiguiser le sens de la prise de responsabilité de la personne autour de son projet*

L'assistant social exprime ainsi une «singularité dominante» à vocation réparatrice il accompagne, se joint à quelqu'un pour aller où il a décidé d'aller, en même temps, il est avec et peut alors faire avec.

La responsabilité sociale et professionnelle de l'assistant social définie par les attentes institutionnelles des employeurs et de la société se caractérise donc par «l'obligation de service à autrui», et de ce fait l'assistant social est amené à «refouler» pour un temps sa propre révolte intérieure, son propre désappointement, voire désenchantement pour agir efficacement, à partir des ressources disponibles et contribuer, à son niveau à faire baisser la souffrance vécue, à tenir compte de «l'appel à l'aide», tout en s'inscrivant dans une perspective longue par des démarches préventives pour en éviter la récurrence.

(Ex: 4.1, 4.2, 4.3) et surtout (je ne détaillerai pas toute la fonction 8 qui décline les modes d'intervention par rapport à des demandes très différenciées et focalise le résultat des gestes du métier sur la volonté de stopper le processus de précarisation et d'exclusion)

*4.1 (Mettre en place des démarches préventives) Promouvoir des attitudes préventives*

*4.2 (Fixer des objectifs d'actions préventives avec les partenaires associés, assurer un rôle de personne ressource)*

*4.3 (Proposer des ressources thérapeutiques, aider, soutenir)*

*7.2 (Elaborer et négocier un projet d'intervention sociale) Négocier ce qui peut être aidant pour que la personne respecte ses engagements*

*8.1 (Mettre en place un projet d'accompagnement et développer la relation d'aide) En mettant en œuvre toutes les voies de recours utiles pour obtenir les droits (être clair, ne pas donner de faux espoirs...)*

Pour compléter la vision de cette «première navigation contradictoire», faite de singularité à vocation réparatrice, il est enclin à ouvrir des perspectives, mais vient se heurter aux limites institutionnelles, il rappelle l'importance du «vivre ensemble» comme constitutif de chaque être, alors même que l'ensemble tant à rejeter, à exclure à disqualifier socialement ce dernier.

Il entreprend une valorisation constante des ressources des personnes dans la relation, mais vient très vite buter sur les représentations stéréotypées des populations, des administrations face aux phénomènes d'exclusion, qui «catégorisent», enferment, et rejettent.

*La singularité de «l'interpellation sociale»*

La seconde singularité qui me paraît révélatrice du travail de l'assistant social, et qui vient «percuter» avec la première, est caractérisée par le fait que dans son action professionnelle au quotidien, pour réaliser cette «obligation de service», améliorer sa contribution, atteindre ses objectifs, l'assistant social ne peut faire l'économie de «l'interpellation sociale», pour contribuer à faire reculer la violence sociale collective productrice d'exclusions plurielles. (Ex: 3.5)

En ce sens son «rapport à la question sociale» est déterminant pour poser ses actes professionnels

L'une des grandes interrogations sur le sens professionnel de son action me paraît tenir à la capacité de l'assistant social à construire un discours crédible vis à vis des personnes consultées sur la compatibilité entre ses «missions» réparatrices et sa propre contestation. Je m'explique, comment peut-on chercher à recréer du lien social, à tenter de faire en sorte que l'individu essaye de retrouver un sens au fait de vivre «ensemble», si cet ensemble est présenté comme un «irréremédiable échec» par l'assistant social?

*3.5 (Travailler en lien et en réseau avec son environnement institutionnel et socio-politique) «Contribuer à faire évoluer le cadre institutionnel», en faisant remonter les manques et les besoins constatés, liés aux nouvelles problématiques. En proposant et en défendant de nouvelles pratiques d'intervention*

Il me semble que l'assistant social, en constante interrogation éthique autour de la question de la justice sociale pour «monter en compétences» est, par voie de conséquences, «naturellement» amené tout à la fois à «servir et dénoncer», servir et faire évoluer, son «efficacité professionnelle» en dépend et sa crédibilité professionnelle vis à vis des partenaires du travail social également. (Ex : 10.8)

*10.8 (Pratiquer ses interventions selon la déontologie de la profession et affronter les défis éthiques) Savoir dire non face à des pressions ou injonctions institutionnelles si celles ci remettent en cause les droits fondamentaux des personnes (on assume son devoir de désobéissance lorsque ce qui est demandé est en contradiction flagrante avec ses convictions, avec la déontologie et l'éthique de la profession)*

Cela signifie que de mon point de vue, (et encore une fois à partir de ce que j'ai ressenti dans le travail de restitution collective autour du groupe métier et de la construction de leur référentiel de compétences), l'assistant social est nécessairement «mis à l'épreuve» de l'engagement, d'une «affiliation politique» (au sens originel du terme c'est à dire d'une lecture personnelle de son rapport à la cité), il devient agent de transformation sociale à son niveau, «se confrontant» en permanence à sa vigilance, à son sens critique, et à son «esprit militant», à ses valeurs. (Ex: 8.9, 3.5, 4.1, 10.7)

*8.9 (Accompagner, soutenir la personne face à des tensions sociales en entreprise) En intervenant auprès de l'entreprise pour qu'un mode d'accompagnement soit mis en place, en amenant l'entreprise à prendre ses responsabilités sociales*

*3.5 (déjà vu)*

*4.1 (Mise en place de démarches préventives) En faisant remonter au politique*

*10.7 (Adopter des positions citoyennes au travers d'un engagement ayant pour but de satisfaire les besoins sociaux)*

Cette interpellation suppose une lecture elle-même singulière et autonome des phénomènes d'exclusion et une ré-interprétation constante des valeurs du travail social face aux

mouvements de la société, sans sombrer dans le fatalisme, voire la résignation. Elle se «constitue» dans l'action sociale «militante». (Ex: 3.3, 3.4)

Pour ne prendre qu'un exemple, comment être cohérent dans son action professionnelle si l'on n'est pas au clair sur la manière de dissocier le «faire avec», l'aide à l'émergence d'une prise de responsabilité et à l'accroissement de l'autonomie si souvent valorisée dans les compétences incontournables du travail social en général, et le discours probablement dominant, et stéréotypé qui incite les exclus «à se prendre en charge» pour sortir de l'exclusion, dont on les considère responsables...?

### *3.3 (Intégrer les évolutions de l'environnement institutionnel et juridique dans son activité)*

*3.4 (Intégrer les changements sociaux, économiques et culturels dans son activité professionnelle) En mesurant les incidences de ces changements au plan professionnel (effets sur les personnes accueillies, sur les pratiques professionnelles du réseau santé social et socio-éducatif, effets sur son propre mode d'organisation). En faisant évoluer ses outils d'intervention. En identifiant en quoi ces changements induisent de nouvelles demandes d'accompagnement*

Cette «action sociale militante», au plan professionnel s'exprime dans la recherche des moyens de mise en lien, dans des sociétés «déliées» dans son implication, son engagement à la mise en forme d'espaces collectifs permettant la «rencontre solidaire», la manifestation d'une exigence commune à ceux qui vivent l'exclusion, premier temps du mouvement social.

**C'est à un dosage subtil entre l'engagement professionnel et l'engagement social et politique (toujours au sens originel) que l'assistant social est irrémédiablement «invité» pour produire ses compétences.**

**2/ NAVIGATION CONTRADICTOIRE PERMANENTE DANS LA CAPACITE A VIVRE PROFESSIONNELLEMENT (et sans doute au-delà) LES TENSIONS ENTRE L'URGENCE, ET LA LONGUE MARCHE DU PROJET, DU TEMPS DE L'HUMAIN, DANS LA CONSTRUCTION D'UNE RELATION DE CONFIANCE DURABLE**  
**•VIVRE L'URGENCE ET S'EN DEGAGER POUR INVESTIR**  
**•AGIR VITE ET SE HEURTER AU TEMPS ADMINISTRATIF**  
**•PRENDRE LE TEMPS DE L'ANALYSE DE SA PRATIQUE ET DU QUESTIONNEMENT COLLECTIF**

L'assistant social me paraît devoir faire preuve d'une capacité à «vivre» professionnellement dans une dialectique du temps court (la pression de l'urgence sociale) et l'inscription de son action dans un temps long pour découvrir combien et jusqu'où l'autre est porteur de ressources, co-élaborer, ajuster, accommoder intégrer l'évolution d'une situation et mobiliser les ressources pertinentes. (*Ex: 9.1 et 9.2 en opposition à 8.2 8.3 et 8.6*)

*9.1 (Mettre en place des médiations) sans détailler, où l'on voit que la construction de nouveaux équilibre prend du temps, le temps de l'humain et du projet, et le point 8.6 où il faut répondre tout de suite à l'urgence sociale (détresse face au besoin alimentaire pour le point 8.6, détresse face à la détresse financière ou au logement en 8.2 et 8.3) où encore en opposition par rapport au cadre déontologique où l'on est amené à respecter le rythme de la personne dans sa mise en projet (10.5)*

Se dégager de l'urgence pour investir tel est le défi auquel l'assistant social doit faire face dans sa navigation avec l'incertain, le doute, le flou, le contradictoire, le conflictuel, mais aussi le jaillissement créatif qui caractérisent l'humain. (*Ex: à nouveau 9.1, 10.5*)

Penser, élucider, construire des représentations et des visions pour agir demande du temps, nouer une relation confiante encore davantage...!

Symétriquement mais inversement, l'assistant social est amené à vivre avec les discordances entre la réactivité sociale que devraient avoir les institutions face aux exclusions dans son «travail réparateur» et le temps «quasi-géologique» dont elles font souvent preuve pour proposer des évolutions, des actions sociales institutionnelles.

Cette contradiction entre la pression du face à face de «l'appel à l'aide» et la nécessaire prise de distance par rapport à sa pratique, implique une «mise en réflexivité» faite d'analyse de ses pratiques, de celles de ses collègues, de questionnements collectifs qui me semblent prendre, dans ce métier beaucoup plus d'importance que dans la production d'activités d'autres domaines professionnels (*Ex: 14.2, 14.3, 14.6*)

*Ces points invitent les assistants sociaux à constamment repositionner leurs compétences, à anticiper les évolutions, à définir des plans personnels d'évolution particulièrement pour mieux faire face à des contextes et environnements de travail hautement évolutifs (l'organisation et l'exercice du travail social connaissent des changements accélérés).*

On comprend, dans ces conditions toute la difficulté qu'il y a, pour faire «entrer» le travail social dans des démarches qualité, qui de fait, par la nature même du cadrage méthodologique de la démarche, cherchent à «qualifier» le niveau de prestation du service par un geste «mesurable».

Le risque est grand (et collectivement exprimé) de voir le travail de l'assistant social soumis à un impératif d'objectif nécessairement quantifiable, préformaté par le système de

documentation dérivé de la démarche qualité ne posant pas toujours la question de la finalité du geste professionnel.

### **3/ NAVIGATION CONTRADICTOIRE PERMANENTE DANS LA CAPACITE A DEVELOPPER DES LIENS, DES ARTICULATIONS ENTRE L'INDIVIDUEL ET LE COLLECTIF, ET A VIVRE LES CONTRADICTIONS ASSOCIEES**

**■ APPROCHE GLOBALE CONTEXTUALISEE ET ACCOMPAGNEMENT NECESSAIREMENT PERSONNALISE**

**■ VIOLENCE SOCIALE PRODUCTRICE DE PHENOMENES D'EXCLUSION DE MASSE ET REFLEXE CONSTANT POUR EVITER «L'ETIQUETAGE SOCIAL», LA CATEGORISATION**

L'approche globale toujours contextualisée de la personne, mais aussi et surtout l'accompagnement nécessairement personnalisé dans la recherche de ressources non connues permettant aux personnes qui consultent de progresser vers la découverte d'une solution constituent également des modes de navigation «sous vents contraires» imposant un sens particulier à sa pratique professionnelle. (Ex: 8.5, 8.9, 6.3)

*8.5 (Accompagnement d'une démarche d'insertion) En mettant en valeur les compétences de la personne professionnelle. En construisant avec la personne un parcours progressif et individualisé d'accès à l'emploi ou à une formation. On contribue à stopper le processus de précarisation et d'exclusion*

*8.9 (On permet à la personne de se donner les moyens, des ressources pour faire face aux pressions dont elle est victime) En lui donnant des clés de lecture pour comprendre ce qu'elle vit. En faisant l'inventaire des ressources possibles face à ses choix. En aidant la personne à comprendre ce qu'il y a de plus important pour elle*

*6.3 (Analyser les besoins de la personne) Recadrer la vision qu'a la personne entre ce qu'elle souhaite faire et ce qu'elle vit*

Dans son aptitude à la «navigation dialectique», l'assistant social doit intégrer à la fois la production institutionnelle d'une violence sociale génératrice d'exclusions, sur un mode «normalisé», voire banalisé (le concept de pauvreté de masse ne tend-t-il pas à s'imposer comme figure inversée de société de consommation de masse, «standardisant» et catégorisant les modes d'exclusion comme on catégorise les objets de la société de consommation de masse?) et prendre en compte la singularité des personnes (de singuliers pluriels) pour assurer son «obligation de service» et surtout ses missions.

En effet, ce qui ressort du travail d'énonciation des compétences, dans le cadre du groupe métier des assistants sociaux, c'est que la problématique d'une situation se révèle progressivement dans la rencontre, dans une dynamique de l'échange sans cesse renouvelée à mesure que les liens entre le consultant et l'assistant social se tissent et que des représentations communes d'une situation se construisent dans un rapport de confiance mutuelle.

Autre habileté dialectique, celle qui tout à la fois affiche la volonté de lutter contre l'accoutumance à l'assistance économique des personnes fragilisées, qui peut parfois jouer le rôle d'anesthésiant social, enfermant les exclus dans la circularité des «dispositifs», et réduisant peu à peu leur capacités à développer de l'autonomie, mais en même temps prend en compte réellement et sans à priori, toutes les formes de détresse exprimées par les personnes. (Ex: 8.5, 8.6)

De la même manière, l'assistant social «surfe» en permanence entre les impératifs économiques de l'optimisation des «dépenses sociales» entrant en turbulence avec la recherche patiente de solutions co-élaborées mobilisant une plate-forme de partenaires, donc coûteuses en temps, en énergie et en moyens, mais prix à payer pour travailler sur le long terme.

Navigation «sous courants contraires» entre l'expression du caractère unique de chaque personne et du caractère universel des problématiques sociales du moment (entre individualités et socialités), conduisent l'assistant social à «cultiver» le réflexe constant du refus de l'étiquetage social et de la résistance à la réduction de la personne à une «catégorie», un «problème social collectif». (Ex: 5.2, 10.2)

*5.2 (Accueillir la personne et identifier la nature de sa ou ses demandes) Se former une représentation aussi objective que possible de la situation. En gardant la capacité à ne pas enfermer la personne dans une problématique prédéfinie, dans une histoire passée. En oubliant ce qui a pu être dit sur la personne*

*10.2 (Avoir le souci de l'égalité de traitement dans l'action sociale que l'on décide de mettre en œuvre avec les personnes) Respect de la personne, de ses valeurs, de sa culture. Etre concerné par l'autre et ce qui lui arrive*

#### **4/ NAVIGATION PERMANENTE ET CONTRADICTOIRE DANS LA CAPACITE A FAIRE FACE AUX RISQUES DE CONFLITS DE «LOYAUTE» ENTRE LES PERSONNES ET LES INSTITUTIONS**

**■UNE ETHIQUE PROFESSIONNELLE FAITE D'ACCORDS, DE PARTAGE DE VALEURS COMMUNES**

**■QUI DOIT RESISTER AUX «SOLIDARITES PROFESSIONNELLES DE PRINCIPES» POUR EVOLUER AVEC LA SOCIETE**

J'ai abordé précédemment le positionnement «engageant» sur le terrain politique et social, j'ai senti également l'importance accordée par les assistants sociaux à leur positionnement par rapport à une éthique professionnelle, à une déontologie, se différenciant de l'éthique «du sujet» qui elle illustre leur engagement, positionnement qui joue un rôle essentiel pour faire que la compétence collective s'exprime pleinement. (Ex: 2.3, 14.1)

*2.3 (Déjà vu) Interpeller le mandant, en précisant et faisant repréciser la demande, en vue de placer les mandants devant leurs responsabilités*

*14.1 (Evaluer ses activités professionnelles, développer son potentiel et ses compétences) S'affirmer et se positionner au sein de l'équipe. En exprimant de façon positive ses positions, ses désaccords, ses refus, sa différence.*

Cette «posture déontologique» concerne sa capacité à «se mettre en accord», à partager avec ses collègues et les collègues du réseau des valeurs communes pour fonder son intervention sociale et «poser les gestes» du métier, et s'interroger collectivement sur le sens de ces actes professionnels. (Ex: 6.4, 6.6, 1.1, 1.2, 12.1)

*6.4 (Analyser les besoins de la personne) Poser et partager le problème avec les collègues, consulter, échanger. En prenant le temps de la réflexion. En partageant l'expérience de la situation. En se construisant des repères à partir de son expérience professionnelle pour prendre des décisions cohérentes pour l'action future*

*6.6 (Rechercher un partenariat plus large) Si l'on ne peut répondre seul, en expliquant à la personne de travailler avec le réseau pour satisfaire son besoin, en construisant des partenariats plus larges*

*12.1 (Partager, coopérer, s'impliquer au sein d'une équipe autour d'objectifs communs) En participant et orientant la définition de modes de fonctionnements collectifs équilibrés*

Cette posture se construit dans la relation avec la personne, mais s'ouvre à l'institution, au collectif et demande à l'institution «au nom de quoi» elle fonde son intervention, qu'est-ce qui

«doit être» pour qu'un collectif de travail puisse agir, dans un monde en mouvement ou le «code» va servir de support et non pas de contenu figé derrière lequel il devient si facile de «tirer le parapluie» ou de se protéger. (Ex : 2.1)

Pour reprendre la comparaison avec la navigation, ce travail de recherche collective de sens pourrait s'apparenter à la mise en forme d'accords sur une même interprétations des cartes maritimes pour rejoindre un cap fixé ensemble.

*2.1 (Cadre prescrit par un mandat) En situant son rôle et ses missions par rapport au contexte institutionnel*

Ces accords, ces codes professionnels communs, se construisent patiemment et doivent éviter les écueils des solidarités professionnelles «de principe» dérivant facilement vers des réflexes corporatistes sclérosants, et s'appuient sur des valeurs collectives pour innover, sur l'énergie personnelle pour «faire bouger». (Ex: 12.1)

*12.1 En faisant des propositions d'amélioration dans le fonctionnement de l'équipe, en tirant les leçons des expériences antérieures (accepter de voir son travail remis en question si le groupe le demande, entretenir un esprit d'équipe, un mouvement permanent, un goût pour l'innovation afin de dépasser les routines de fonctionnement collectives et les conformismes). S'appuyer sur la richesse de l'équipe pour développer ses compétences. Savoir demander des supervisions, un regard externe, de nouvelles ressources pour progresser collectivement)*

## **5/ NAVIGATION CONTRADICTOIRE PERMANENTE ENTRE LA RESISTANCE A LA «NORMALISATION INSTRUMENTALE» ET L'INNOVATION SOCIALE**

### **■DES TENTATIVES «DE RATIONALISATION DU TRAVAIL SOCIAL»**

### **■QUI NE DOIVENT PAS FAIRE OUBLIER LA NECESSAIRE CONSTRUCTION D'OUTILS COMMUNS POUR FAIRE EVOLUER SA PRATIQUE PROFESSIONNELLE**

Des échanges entretenus dans le cadre de la construction du référentiel de compétences, on voit très nettement apparaître un questionnement et une interrogation collective elle-même contradictoire, face:

- Tout à la fois aux tentatives d'injonctions, de prescription, d'irruptions d'outils souvent présentés comme facilitant le travail social, harmonisant les pratiques et qui sont réellement perçus comme «instrumentalisant» et «conformant» (c'est notamment le cas pour les démarches qualité et pour l'extension des actes de gestion par rapport à l'intervention sociale directe, qui tendent peu ou prou à «normaliser» le comportement du client-personne).
- En même temps, on sent l'intérêt et les atouts réels que présente l'appropriation d'outils communs de gestion et de «mobilisation des énergies collectives» pour améliorer la qualité de ses interventions, car réfléchir collectivement aux processus et aux gestes du métier est perçu comme un vecteur d'amélioration dans sa capacité à produire du mieux-être avec les personnes qui consultent.

## **Conclusion:**

Les compétences distinctives des assistants sociaux, leurs singularités par rapport aux autres métiers du travail social, leur «signature professionnelle» se fondent essentiellement sur leur mobilisation et leur engagement social dans l'action professionnelle par une sorte de positionnement militant et éthique qui «teinte» les gestes du métier, et les interpellent de manière contradictoire sur leurs rôles et la manière dont ils se situent par rapport aux exclusions, à la recherche d'une plus grande justice sociale.

Ce positionnement professionnel de «salarié engagé dans l'accompagnement social», pour faire reculer la vulnérabilité sociale des personnes et des groupes apparaît comme porteur de sens, comme ligne de convergence et d'attraction des autres compétences, aux registres plus techniques, plus fonctionnels, ou plus relationnels, qui vont venir s'articuler autour de cette «posture».

La construction de cette posture, dans l'expérience professionnelle exige un questionnement permanent sur les missions du travail social dans des contextes socio-économiques évolutifs qui attribuent au travail social des objectifs multiples, parfois contradictoires, car ce questionnement va donner du sens aux actes professionnels et permettre de mieux surmonter les tensions que l'assistant social va vivre au travail.

En définitive, l'attitude collective par rapport au métier qui semble prévaloir, c'est qu'il n'est pas neutre au plan des compétences de considérer son métier comme étant la recherche d'ajustements techniques, de dispositifs sociaux pré-établis au profit de personnes déjà «catégorisées» qui consultent, ou au contraire de l'envisager comme un investissement «militant» dans la recherche des conditions qui vont permettre aux personnes exclues de développer des capacités à défendre leurs droits sociaux et se réaliser.

Les singularités des compétences des assistants sociaux vont donc se révéler dans la manière dont ces professionnels vont se situer et jouer des «navigations contradictoires du métier» pour les transformer en occasions permettant de faire reculer l'indifférence, la précarité, l'isolement et toutes les formes d'exclusions.



### **III. Regards croisés «sociaux»-employeurs**

*Résultats intermédiaires de la recherche qualitative «types d'emploi et compétences»  
menée par l'Ecole supérieure de travail social de Fribourg*

Marie-Claire Rey-Baeriswyl et Yvan Sallin,  
Ecole supérieure de travail social de Fribourg

## 1. LA RECHERCHE

L'ESTS a souhaité analyser d'une manière approfondie **ce qu'est l'intervention sociale** aujourd'hui, **ce que font les intervenants sociaux** et **les compétences qu'ils mobilisent** dans leur pratique.

Pensée au départ comme un outil de décision interne, cette étude est devenue un espace de collaboration intéressant. Les milieux professionnels de différents cantons romands<sup>1</sup> ont été invités à réfléchir avec les enseignants<sup>2</sup> et à produire une image actuelle de l'intervention sociale, située et conditionnée par des contextes multiples et changeant.

En effet, au cours des dernières décennies, plusieurs éléments ont permis **l'évolution des modalités de l'action sociale** et participent encore aujourd'hui à transformer l'intervention ou à questionner l'identité des travailleurs sociaux. Le passage de la question sociale à la nouvelle question sociale<sup>3</sup>, de l'Etat-Providence à l'Etat-animateur ou encore de l'assistance à l'insertion constitue un premier aspect fortement mis en évidence et avec lui, une montée de l'exclusion, une précarisation de masse ou encore l'apparition de nouvelles formes d'inégalités non plus structurelles mais liées à la singularité des trajectoires personnelles. Au-delà de ces modifications contextuelles, la transformation de l'intervention sociale provient également de facteurs «endogènes» au champ de l'action sociale, comme l'évolution non maîtrisée de la profession en lien avec des réalités professionnelles multiples, la diversification et l'absence de consensus au niveau des finalités ou encore l'apparition de logiques institutionnelles distinctes notamment sous la forme d'une opposition entre un travail social individuel et collectif<sup>4</sup>.

Le cadre théorique élaboré autour de la mutation des métiers du social<sup>5</sup> a permis de déterminer un certain nombre d'objectifs mis en œuvre grâce à des stratégies méthodologiques différentes. En outre, plusieurs difficultés propres à l'intervention sociale ont été prises en compte. L'**indicibilité de l'action**<sup>6</sup> rend sa reconnaissance et sa valorisation difficiles et entre en contradiction avec les demandes politiques de clarification et de contrôle actuellement adressées aux travailleurs sociaux. Le paradoxe est visible: comment peuvent-ils rendre compte de ce qu'ils font alors que leurs méthodes sont multiples, leurs finalités divergeantes et leurs résultats immatériels? De plus, il a été nécessaire de tenir compte des difficultés liées à la **délimitation du champ de l'intervention sociale**<sup>7</sup>. Comment et sur quelles bases déterminer quel professionnel appartient ou non à quel champ alors que le travail social prend naissance au carrefour de différents domaines d'action?<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Membres de la convention intercantonale de l'ESTS (cantons de Fribourg, Jura, Neuchâtel, Vaud et Berne francophone).

<sup>2</sup> Equipe de recherche à l'ESTS: un groupe de pilotage (espace de décision et d'interactions réflexives): René Knüsel, Marie-Claire Rey-Baeriswyl, Yvan Sallin et Caroline Reynaud, assistante de recherche.

<sup>3</sup> Cf. CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.

<sup>4</sup> Cf. LE BOTERF G., *Former les assistants sociaux au XXIème siècle. Proposition pour une réforme*, Paris, ONFTS, 2000, p. 10.

<sup>5</sup> Voir notamment la discussion française à propos de la transformation des métiers du social (cf. Ion, Chopart, Bachmann, Ratouis, Soulet, Autès, Fragnière, Hatzfeld, Verdès-Leroux, De Ridder, Bailleau., Lefaucheur, Peyre, Chevreuse, Marty, etc.) et la thématique largement étudiée des compétences (cf. Le Boterf, Courbier, Duge, Maillebois, Flucke et Lebrun, Levy-Leboyer, Minet, Parlier et De Witte, etc.).

<sup>6</sup> Plusieurs auteurs évoquent l'indicible du social (cf. Soulet, Bouiller).

<sup>7</sup> «Le travail social se présente comme une multiplicité d'institutions, de réglementations et de professions, avec chacune leurs publics, leurs modes d'action, leurs savoirs et leurs techniques d'intervention, voire leur inscription ministérielle. L'ensemble se présente certes comme un champ complexe mais où toutes les positions s'entrecroisent et où les professionnels circulent en fonction de leurs qualifications» CHOPART J.N., *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000, p.251.

<sup>8</sup> L'ensemble des activités consistant à accueillir les bénéficiaires et à partager leur quotidien dans un processus d'accompagnement sur un lieu de vie a été écarté du terrain d'investigation en raison du rattachement de ce type d'actions à la profession d'éducateur spécialisé.

Les choix méthodologiques ont privilégié une **recherche qualitative** fondée sur un questionnement lié aux activités quotidiennes réalisées<sup>9</sup>. La recherche s'est déroulée en **trois grandes phases**.

La première a consisté à **délimiter le champ de la recherche** par l'élaboration d'une définition de l'intervenant social avec des experts du champ social, permettant ensuite de choisir les structures et les professionnels à interroger.

La deuxième phase, soit **la récolte des données**, s'est déroulée sous la forme d'entretiens semi-directifs, menés en parallèle auprès de différents professionnels<sup>10</sup> d'institutions très diverses. Un **regard croisé employés-employeurs** a permis d'explorer de manière multidimensionnelle des thèmes communs aux deux fonctions.

La troisième phase d'analyse et de production des résultats est encore en cours...

---

<sup>9</sup> Exploitant un des premiers arguments de l'approche ethnométhodologique, soit la capacité de chacun à donner un sens à la réalité sociale qu'il vit <sup>quotidiennement</sup>.

<sup>10</sup> Des entretiens approfondis semi-directifs auprès de 30 professionnels tant employeurs qu'employés, représentatifs des multiples contextes institutionnels ont été menés (échantillonnage par contrastes, stratégie représentative sans exhaustivité). Les cantons de Fribourg, Jura, Neuchâtel, Vaud et Berne francophone (Bienne) ont été touchés.

## 2. EXTRAITS DE QUELQUES RESULTATS INTERMEDIAIRES

La recherche n'étant pas achevée, les résultats qui suivent sont partiels et ont une durée de vie limitée<sup>11</sup>. Certains aspects intéressants émergent de ces résultats intermédiaires en interrogeant **l'évolution de l'intervention sociale en Suisse romande** et en apportant quelques éclairages issus de ce regard croisé sociaux-employeurs.

### 2.1 DESCRIPTION DES TYPES D'EMPLOIS<sup>12</sup>

L'analyse des types d'emploi fait ressortir une fois encore l'**importante diversité** du travail social non seulement en rapport avec les dénominations variées des professions qui le composent, mais *a fortiori* avec des activités dont les bénéficiaires se distinguent par leurs âges, leurs demandes ou leurs problématiques, avec des institutions qui se différencient par leurs modèles organisationnels et leurs façons d'être insérées dans un réseau socio-politique et finalement avec des missions peu claires, voire contradictoires et souvent critiquées.

Pour rendre compte de la variété de ces modes d'intervention, **une définition de l'intervenant social a été élaborée**, fondée sur des composantes essentielles qui semblent le caractériser<sup>13</sup>; il s'agit de ses **activités**, de sa **position dans un réseau** et de la **cible** de son action.

#### Les activités

*Ces entretiens font clairement apparaître, dans le descriptif des activités réalisées, un **danger de polarisation de l'intervention entre un travail uniquement matériel de certains professionnels et une action uniquement liée à la production d'une solution au niveau politique pour d'autres.***

*A contrario*, certains professionnels démontrent la **capacité de combiner un travail d'accompagnement personnel (intervention directe) avec la collectivisation des situations individuelles et l'argumentation politique d'une forme de réponse au problème constaté.** Dans cette forme **d'ingénierie sociale**, le projet individuel est souvent combiné à un projet collectif.

Le discours des intervenants sociaux sur les activités met clairement en évidence une **tension entre une position frontale et une position de retrait** tout en démontrant paradoxalement l'aptitude de certains professionnels à «jouer» **d'une position d'intermédiaire**<sup>14</sup>.

#### Fonctionnement dans le réseau

Il est souvent admis qu'une manière de définir l'intervenant social consiste à expliciter sa **position à l'intersection de plusieurs champs**. Ses collaborations se situent alors soit à

<sup>11</sup> Certains résultats n'ont pas encore été mis à jour.

<sup>12</sup> L'analyse qui suit ne différencie pas le discours des employeurs et des intervenants, se fondant sur le constat général d'une grande cohérence, voire redondance, dans la manière de décrire les différents emplois en fonction du type de structure.

<sup>13</sup> Elaborées par le groupe d'experts dans la phase de délimitation (méthode Delphi remaniée).

<sup>14</sup> Il fait écho au résultat de la décomposition théorique de Michel CHAUVIERE, «Essai de décomposition du travail social», in BAILLEAU/LEFAUCHEUR/PEYRE (sous la dir. de), *Lectures sociologiques du travail social*, Paris, Ed. Ouvrières, 1985, pp. 160-174. Les auteurs démontrent l'existence de formes variées de travail du social nées des processus imbriqués de démultiplication (soit l'extension de l'action à de nouvelles problématiques) et de sédimentation (soit l'accumulation de différentes formes d'action).

l'intérieur du réseau social (structures directement en lien avec l'action sociale), soit à l'intersection de plusieurs mondes ou domaines d'intervention (policier, juridique, politique, associatif, économique, lié au logement, administratif, médiatique, scolaire et pédagogique, caritatif ou assurantiel). Cette position de **carrefour** ou **d'intermédiaire** est souvent évoquée dans les fonctions de médiateur, d'agent de médiation, de tiers social ou de créateur de liens, etc. attribuées aux travailleurs sociaux<sup>15</sup>.

Si tous semblent effectivement occuper **une position d'intermédiaire**, il est cependant possible de distinguer deux modes de fonctionnement. L'un est lié à une position de **spécialiste**<sup>16</sup> et l'autre à une position de **généraliste**<sup>17</sup>.

Dans les deux cas, les discours insistent sur l'importance du **travail autour de la visibilité et de la publicisation**<sup>18</sup> de l'action afin d'acquérir la reconnaissance souhaitée.

De nombreux professionnels ont en outre fait part de la nécessité d'accroître leur représentation à l'intérieur des sphères sociales, économiques ou politiques.

Les professionnels semblent donc de plus en plus **contraints à «sortir de l'ombre»**, à **verbaliser leur action afin de la faire reconnaître et légitimer** que ce soit au niveau public ou au niveau politique et économique. Pourtant, cette publicisation de l'action ne va pas de soi et certains intervenants démontrent une difficulté d'adaptation à cette nécessité communicationnelle.

L'acquisition d'une forme de reconnaissance est en outre fortement liée à la présence signalée d'un **enjeu concurrentiel important au sein du réseau institutionnel** entourant les différents problèmes sociaux<sup>19</sup>. Certains employeurs insistent sur la nécessité de dépasser ces relations concurrentielles pour parvenir à une véritable action concertée et efficace.

En outre, la **proximité et la localisation de l'action** semblent favoriser la **mise en place de partenariats efficaces sur les terrains d'intervention**, partenariats qui dépendent parfois des relations interpersonnelles entre professionnels.

<sup>15</sup> «Les métiers de l'intervention sociale ne font pas référence aux mêmes univers. Ils se situent à «l'entrecroisement» (STRAUSS, 1992) de plusieurs mondes ou, pour utiliser une autre notion, ils sont le produit d'un «compromis» (BOLTANSKI, 1991). La notion de compromis recouvre deux aspects. D'une part, elle signifie l'existence de plusieurs registres d'activité et, d'autre part, elle indique une tentative de «conciliation», d'accord, entre ces différents registres (...). Une telle piste d'analyse est suggérée dans nombre de discours sur le travail social qui invitent précisément à s'y intéresser de cette manière. L'activité est en effet souvent définie en faisant appel à des positions «d'entre deux» (AUTES, 1999), à la jonction de plusieurs mondes. La référence à une position interstitielle (TRAPIER, 1991) est elle-même confortée par la catégorisation statistique qui classe les professions sociales dans les professions intermédiaires», BIGOT, F. & RIVARD T, «Des univers de référence spécifiques» in CHOPART J.N., *op. cit.*, p. 232.

<sup>16</sup> Qui sous-entend, par exemple, les activités suivantes: gestion et prise en charge d'une problématique spécifique telle que le handicap, le chômage, l'immigration, la prévention des toxicomanies ou encore la promotion de l'égalité hommes femmes. Le professionnel est un spécialiste qui est directement sollicité, qui provoque la sollicitation du réseau ou qui crée des relais qui agiront par la suite au sein de ce réseau.

<sup>17</sup> Qui sous-entend, par exemple, les activités suivantes: accompagnement et prise en charge d'un individu ou d'un groupe d'individus touchés par des problématiques diverses. Le professionnel est un généraliste coordonnateur de l'action dont un des principaux objectifs consiste à inciter la création de liens dans le réseau qui entoure l'individu ou le groupe.

<sup>18</sup> Cf. TACHON M., «Travail social» et gestion des «problèmes sociaux», in BAILLEAU/LEFAUCHEUR/PEYRE, *op. cit.*, pp. 177-187.

<sup>19</sup> «L'impression de concurrence vient aussi de la multiplication des associations qui investissent de nouveaux créneaux, souvent en s'appuyant sur des bénévoles. C'est tout le champ de l'action humanitaire, de l'aide aux demandeurs d'emploi, aux familles en difficulté, de l'insertion, qui se trouve ainsi partagé entre diverses approches qualifiées de plus caritatives, plus professionnelles ou plus innovantes selon les interlocuteurs», cf. HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Paris, Dunod, 1998 p. 25.

Le discours des intervenants sociaux sur leur position dans le réseau met en évidence une tension entre une position de généraliste (le spécialiste de la non spécialité<sup>20</sup>) et **la tendance** actuelle de certains professionnels **à vouloir acquérir une forme de spécialisation**.

Cette **spécialisation** semble leur permettre de **s'assurer d'une compétence** pour laquelle ils sont reconnus, valorisés et jugés irremplaçables par opposition au généraliste dont les compétences spécifiques ont plus de peine à être reconnues.

La **nécessité nouvelle**, commune au spécialiste et au généraliste, de **«sortir de l'ombre»** en raison de pressions politiques, économiques et en raison d'enjeux concurrentiels **est clairement exprimée par les professionnels**.

## La population-cible

Le choix d'une cible d'action est un autre élément constitutif de la définition de l'intervenant social. Liée par exemple au non-emploi, à une forme d'isolement, à la toxicodépendance, au handicap ou à une inadaptation culturelle, la notion de **publics en difficulté** est un premier élément participant à définir l'action des intervenants sociaux.

Le discours des professionnels définit **trois types de cibles** en lien avec les modalités d'intervention: une **cible directe**<sup>21</sup>, une **cible indirecte**<sup>22</sup> et des **cibles combinées**.

En effet, une partie importante des intervenants agit actuellement **en combinant les deux types de cible** évoqués. Ils allient un travail de prise en charge directe d'une personne ou d'un groupe d'individus et œuvrent parallèlement à une activation de relais leur permettant d'agir indirectement sur la ou les problématiques principales qu'ils rencontrent.

Ainsi malgré la tension existante entre cible directe et indirecte, certains praticiens du social développent la **capacité de combiner les cibles en même temps que leurs modalités d'action**.

## La mission

La mission des intervenants sociaux n'a pas été relevée par le groupe d'experts comme un élément permettant de définir et/ou de spécifier l'intervenant social<sup>23</sup>. Dans les discours des intervenants et des employeurs apparaît également une certaine difficulté à préciser, à un niveau général et non spécifique à la structure, la mission de l'action mise en œuvre par les professionnels du social.

La ou les missions du travail social ont largement été soumises à la critique des analystes, décrivant tantôt leur rôle d'agent de contrôle social, tantôt d'agent de stigmatisation ou de normalisation, tantôt de relais des instances de pouvoir<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Cf. MARTY M.O., «Acteurs de l'ombre» in CHEVREUSE C., *Pratiques inventives du travail social*, Paris, Ed. Ouvrières, 1979, pp. 202-230.

<sup>21</sup> Des activités qui se font en présence des personnes ou du groupe d'individus concernés par la ou les problématique(s).

<sup>22</sup> Des activités qui visent des relais au sein du réseau socio-institutionnel, ces derniers étant amenés à être en présence des personnes concernées par une problématique le plus souvent spécifique. Dans un tel cas, l'intervenant social n'est pas en contact avec la population et/ou la problématique qu'il cherche à atteindre d'une manière indirecte.

<sup>23</sup> Pourtant l'équipe de recherche a ajouté un questionnaire sur la mission de façon à en tester sa pertinence comme élément spécificateur de la fonction de l'intervenant social.

<sup>24</sup> Faut-il dès lors rejoindre l'opinion d'Yves Barel et qualifier la finalité du travail social comme indéfinissable en fonction de la diversité de ses modes d'action? Cf. BAREL Y., «Les enjeux du travail social», in *Actions et recherches sociales*, no. 3, vol. 8, Paris, 1982, pp. 23-40.

Les praticiens font clairement apparaître deux tensions. La première est liée à une **opposition aide versus contrôle**. La seconde éclaire la distinction entre **une action sur ou avec l'individu et une action sur ou avec son contexte de vie**.

Par contre, il est intéressant de constater l'existence d'une mission essentielle commune qui n'est pas toujours consciente ou verbalisée. Elle se résume dans la **volonté d'agir sur le lien social**, sur la relation entre des individus ou sur la relation entre des individus et leurs contextes de vie. Cette mission est en quelque sorte l'alliance des **deux types de missions antagonistes présentées et s'exerce dans des pratiques qui seront appelées combinatoires**.

## Conclusion

L'analyse des descriptions des différents types d'emploi des intervenants sociaux<sup>25</sup> aboutit essentiellement à la mise en évidence d'un **danger de polarisation de l'action entre un «front»** composé des prises en charge individuelles directes (voire de groupes), et une **«base arrière»** constituée d'une action collective de réflexion et de modification du contexte sociétal, soit une forme d'ingénierie sociale<sup>26</sup>.

Le risque principal de cette polarisation semble être celui de **l'éclatement du champ** de l'intervention sociale ou celui d'une **déprofessionnalisation**.

---

<sup>25</sup> voir schématisation annexe 1

<sup>26</sup> Plusieurs auteurs ont développé de telles analyses. Jean-Noël Chopart utilise l'antagonisme gestion *versus* intervention en y ajoutant le risque d'une déqualification pour les emplois du front par rapport à la base arrière. Cf. CHOPART J.N., *op cit.* p. 50. Michel AUTES développe également l'opposition entre intervention et gestion, individuel et collectif et entre projet et programme. Cf. AUTES M., *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999, p.262.

Pourtant, les résultats de la récolte de données rassurent en éclairant **l'existence d'un interstice composé de pratiques combinatoires**, ni totalement au front et limitées à un accompagnement individuel, ni cantonnées à une base arrière et totalement collectives.

Dans cet espace, les professionnels occupent un rôle premier de **médiateur**<sup>27</sup> notamment entre le champ politique et économique<sup>28</sup> mais également à un niveau microsocial, soit d'un point de vue relationnel entre l'individu, son milieu et l'institution.

«Les contextes de travail des professionnels de l'intervention sociale sont d'emblée des situations d'interaction. Ce qu'il y a de commun à l'ensemble des professionnels c'est en effet la rencontre de l'autre. Et ce trait appartient à tous, depuis le coordinateur de projet local jusqu'au travailleur du domicile: **tous pratiquent la relation**. Mais en plus, ce qui les distingue des professionnels des services qui sont eux aussi engagés dans des relations, c'est que, dans le social, **la relation est à la fois l'objet et la finalité de l'intervention**»<sup>29</sup>.

L'expertise ou la dimension spécifique de l'intervenant social est-elle dès lors rattachée à ce rôle «**d'intermédiaire obligé**»<sup>30</sup> **capable de mobiliser un réseau et de provoquer un changement indépendamment d'une position de généraliste, de spécialiste, d'intervenant direct ou de responsable de projet?**<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> Cf. ION J., «Travailleurs sociaux sans frontières» in BAILLEAU/LEFAUCHEUR/PEYRE, *op. cit.*

<sup>28</sup> Un des intervenants évoque en ce sens un nouveau rôle «d'entrepreneur social».

<sup>29</sup> Cf. CHOPART J.N., *op. cit.* p. 263.

<sup>30</sup> Cf. ION J., *loc. cit.*

<sup>31</sup> Le rapport final de la C2ES2 va dans ce sens en insistant sur la position de médiateur de l'intervenant social «entre les interstices sociaux et les structures établies», «il est conscient des possibles contradictions et agit dans le sens de leur dépassement par la recherche de réciprocité dans l'évolution des usagers, de leur environnement et des rapports sociaux globaux dans lesquels ceux-ci sont impliqués. Sa mission est d'être un acteur de la construction sociale inscrit dans l'évolution des rapports sociaux, au service direct des usagers actuels ou potentiels» Cf. *Rapport final C2ES2*, p. 8.

## 2.2 EVALUATION DES TYPES D'EMPLOI

Contextes institutionnels et logiques d'intervention... entre marge de manœuvre et contraintes

Les prochains résultats démontrent comment les professionnels analysent leur capacité d'action au sein de l'institution qui les emploie, comment ils utilisent leur marge de manœuvre et évaluent leur degré de satisfaction par rapport au poste. Les différents entretiens ont tenté d'explorer la façon dont les employeurs et les employés évaluent les différents emplois<sup>32</sup>. Ainsi, **les rapports entre les modalités d'intervention, la marge de manœuvre** du professionnel et **l'organisation interne de la structure** ont pu être interrogés.

Trois **logiques différentes**<sup>33</sup> combinant cadre organisationnel, mission et actions des professionnels apparaissent. Les professionnels ont bien mis en évidence les perversions possibles ou les dangers encourus dans les cas où les logiques s'exacerbent appuyant le risque de certaines dérives.

### La logique gestionnaire, bureaucratique ou «managériale» (dérive vers l'institution)

**Une première logique se dégage lorsque l'action professionnelle est conditionnée par divers paramètres institutionnels prégnants, qui lui impriment une orientation spécifique ou des modalités de réalisation particulières. Un cadre organisationnel fort, une mission légale précise et contraignante, une surcharge de travail récurrente qui limite l'implication souhaitée ou d'autres contraintes institutionnelles ont été largement évoqués.**

Il semble difficile pour le professionnel d'échapper à l'emprise institutionnelle notamment par rapport à une **surcharge au niveau administratif** fréquemment révélée. Cette dépendance administrative présente un **risque de déprofessionnalisation de l'action sociale** due à une trop grande acceptation des normes fonctionnariales et à une bureaucratisation accrue au détriment du temps consacré à l'action sociale<sup>34</sup>.

De plus, le contexte actuel voit «la pénétration des idéaux gestionnaires dans le social»<sup>35</sup> induisant des **contraintes supplémentaires. Le contrôle politique** essentiellement lié à l'aspect financier de l'action participe à rendre la dépendance des intervenants sociaux encore plus importante et va jusqu'à transformer la manière d'accueillir et de considérer les bénéficiaires des mesures. Les risques de dérive institutionnelle avec ses conséquences sur l'organisation interne, le *management* et l'autonomie des praticiens mettent en question les références idéologiques et éthiques des professionnels liées notamment au respect de l'individu dans sa globalité.

Cette **transformation des organisations selon une «logique managériale»**<sup>36</sup> tend à donner l'avantage aux facteurs institutionnels sur les volontés professionnelles et les libertés créatrices personnelles (qui ont souvent été à l'origine de la mise en place de nouvelles prestations)<sup>37</sup>.

---

<sup>32</sup> Par un questionnaire sur les mécanismes d'appropriation et de personnalisation du poste (perception d'une possible marge de manœuvre), sur la distance entre le prescrit et le réel au niveau des activités, des cibles, des finalités et sur les défis et les éventuelles modifications souhaitées du poste.

<sup>33</sup> voir schématisation annexe 2

<sup>34</sup> Cf. BACHMANN C. & SIMONIN J., «Travailleur social: une fonction multiforme?», in *Changer au quotidien. Une introduction au travail social*, tome 1, Paris, Ed. Etudes vivantes – social, 1982.

<sup>35</sup> Cf. AUTES M., *op. cit.* p.153.

<sup>36</sup> Terme emprunté à CHOPART J.N., *op. cit.*, p. 50.

<sup>37</sup> «De façon très caricaturale, on peut dire qu'un pilotage par les professionnels est peu à peu remplacé par un pilotage par les organisations, ce dernier intégrant les processus de division du travail (...)». ION J., *Le travail social au singulier*, Paris, Dunod, 1998, p.132.

En outre, de plus en plus de structures font preuve d'une tendance à une **segmentation et une spécialisation accrue des tâches**. Le travail est divisé à l'intérieur de la structure par exemple entre ceux qui sont rattachés à l'action individuelle et ceux qui exercent une action collective, entre les acteurs du front et la base arrière, entre les chargés de projets et les assistants sociaux, entre les activités de prévention secondaire ou tertiaire, etc.<sup>38</sup>.

Les effets négatifs d'une augmentation de la division des tâches sont surtout dénoncés par certains employeurs qui expriment un premier danger **d'identification à un sous-groupe** ou à une **tâche** traduisant une perte de vue des objectifs et finalités de l'ensemble et le risque d'incohérence institutionnelle qui en découle. Un second danger est évoqué sous le terme de **déqualification**<sup>39</sup> (certains évoquent le remplacement sur le front des intervenants sociaux par du personnel administratif au bénéfice d'une courte formation sociale... une impression de sur-compétence des professionnels par rapport à ce qui leur est demandé dans ce type d'institution est alors son corollaire). Une dernière menace met en évidence le **retour possible du contrôle social** sous la forme d'une distorsion de la demande du bénéficiaire au profit du fonctionnement institutionnel<sup>40</sup>.

Des **facteurs extérieurs au champ de l'intervention sociale**, rattachés au contexte d'une société dite post-moderne, sont évoqués comme **source essentielle de modification de l'action**.

### **La logique du tout relationnel ou de proximité avec l'utilisateur (dérive vers les demandes individuelles)**

Une deuxième logique semble se dégager dans les pratiques des professionnels qui se situent en contact direct et prolongé avec les bénéficiaires. Elle est favorisée par des structures dont le cadre institutionnel et la mission sont peu clarifiés par l'autorité hiérarchique ou rendus diffus par un fonctionnement trop complexe.

Plutôt que de lutter ouvertement contre une institution qui s'en trouve renforcée, certains professionnels développent des **«pratiques silencieuses»**<sup>41</sup> centrées sur une **très forte interdépendance avec l'utilisateur**.

Dans cette **logique du «tout relationnel»**, le praticien utilise alors la marge de manoeuvre maximale qui lui est laissée dans les rapports relationnels avec les bénéficiaires, cette partie de l'action faisant rarement l'objet de réglementations ou de directives précises.

Le praticien peut alors être tenté de jouer le personnage attendu par l'autre, faisant don de lui-même dans la relation et s'échappant ainsi **de la fonction institutionnelle de contrôle**. Dans son discours, le professionnel cherche alors à **se démarquer de la fonction**

---

<sup>38</sup> «(...) risque de susciter, après un temps, un sentiment de routine, d'enfermement, de clivage entre les différents aspects de l'intervention correspondant à un rétrécissement des tâches et à une perte d'agilité dans le maniement des différents concepts et dispositifs. Cette orientation se vit alors (...) comme une mort professionnelle» MONDOLFO P., *Repenser l'action sociale. Missions, moyens, méthodes*, Paris, Dunod, 1997, p. 188.

<sup>39</sup> «L'ouverture du champ social (...) à une logique se rapprochant de celle du secteur marchand peut faire craindre une déqualification du travail, dans des modes d'organisation qui passent d'un modèle de type «artisanal-libéral», caractérisé par la maîtrise globale de chaque acte par un professionnel autonome, à un modèle de type plus «industriel», caractérisé par une plus grande division du travail et segmentation des tâches» in CHOPART J.N., *op. cit.*

<sup>40</sup> Notamment décrit par MARTY M.O., *loc. cit.*

<sup>41</sup> Certains professionnels (face aux critiques répétées liées au contrôle social) peuvent avoir recours à l'imaginaire et à la socialité pour éviter cette dérive. Cf. texte de Gilbert RENAUD, «Imaginaire, socialité et travail social ou les pratiques silencieuses d'une intervention délinquante».

**d'assistant social et des logiques institutionnelles**, se présentant avec des valeurs et un fonctionnement qui se veulent différents...

*La **régulation de l'intervention devient alors personnelle** (par opposition à institutionnelle) et marque un premier danger lié au **manque de cohérence globale dans l'action**. La marge de manoeuvre du professionnel qui peut au premier abord apparaître accrue est en fait fortement réduite par l'impossibilité d'agir à un niveau collectif et la perte de toute capacité de jouer un rôle d'agent de changement tant au niveau relationnel qu'au niveau contextuel.*

### **La logique du médiateur ou une position d'entre deux**

Faisant écho aux pratiques combinatoires, une troisième logique plus centrale, permettant d'éviter les dérives, se dégage des discours. Celle-ci émerge dans l'exercice de la **fonction de médiateur**, lorsqu'au sein des organisations ou du réseau, le travailleur social occupe une position d'entre-deux, position parfois difficile, voire ambiguë, **au coeur de rapports de forces** entre des acteurs parfois porteurs de logiques distinctes.

Son principal défi consiste dès lors à **collectiviser des demandes contradictoires en alliant une logique inter-institutionnelle**, soit le maintien des rapports avec les autres institutions, **une logique professionnelle**, soit le maintien des rapports avec les autres professionnels et **une logique organisationnelle** en tenant compte des rapports avec les secteurs administratifs<sup>42</sup>.

Malgré la pénétration des idéaux gestionnaires dans le social, la menace montante, notamment dans les grandes structures, de la bureaucratisation et les conséquences de pressions politiques importantes sur l'action, certains professionnels parviennent à préserver l'équilibre d'une **position au centre des demandes contextuelles, institutionnelles et individuelles**.

Cette **pratique de médiation** semble favorisée par une structure à l'intérieur de laquelle règne une **confiance partagée** entre l'autorité hiérarchique et les intervenants, dont **la mission est établie avec clarté** par le pouvoir directionnel et **comprise par les professionnels**.

La **régulation** de l'intervention reste, dans ce cas, **professionnelle**; la **marge de manoeuvre de l'acteur est préservée**, fondée sur la rencontre entre les compétences des praticiens et un contexte favorable au développement de celles-ci.

L'intervenant exerce dans ce cas **une action collective réelle en rapprochant des univers différents pour permettre un meilleur fonctionnement de la société**. Il se définit dès lors comme un véritable acteur de changement par sa participation à la création de nouvelles normes communes<sup>43</sup> aux interstices du social et des mondes économique, politique, associatif, des loisirs ou autres...

### **Conclusion**

---

<sup>42</sup> Cf. C. CHEVREUSE, *Pratiques inventives du travail social* (coll.), Economie et humanisme, Les éditions ouvrières, Paris, 1979.

<sup>43</sup> Par rapport aux trois niveaux d'intervention. Cf. MARTY M.O., *loc cit.*

Malgré les dérives relevées, la logique institutionnelle ne semble pas encore prévaloir sur la logique professionnelle notamment **grâce à une interaction souvent favorable entre un contexte institutionnel et des compétences personnelles.**

Que le professionnel agisse au front ou à l'arrière, comme spécialiste ou généraliste, il semble que le **degré de satisfaction par rapport à son emploi est essentiellement relié à l'alchimie de la rencontre entre ses compétences et la marge de manoeuvre qu'il a la possibilité de créer à l'intérieur de la structure**<sup>44</sup>.

Les discours des intervenants oscillent entre la **volonté d'une marge de manoeuvre accrue** et la **difficulté à gérer leur autonomie**, soit à rester dans une position qui évite les dérives institutionnelles ou relationnelles. La logique de médiation apparaît alors comme une stratégie permettant d'éviter ces dérives. De plus, **les contraintes organisationnelles** (notamment les colloques d'équipe ou le rapport à la hiérarchie) ne sont pas toujours **perçues comme** entravant la liberté d'action mais peuvent être jugées comme **sécurisantes et nécessaires** à la détermination de nouvelles manières d'agir, soit à une certaine progression dans l'action.

Les discours des employeurs évoquent autant la contrainte, voire la **nécessité de contrôle** (souvent venant d'un organe extérieur), qu'une **volonté de préserver la marge de manoeuvre** des professionnels<sup>45</sup> nécessaire à **leur motivation et à la valorisation de leur action**. La marge de manoeuvre semble faciliter l'identification des professionnels à l'institution.

D'une manière générale, les discours des uns et des autres relèvent **le poids pris par la logique gestionnaire** dans l'évolution des structures<sup>46</sup>.

D'un point de vue individuel, un **niveau de formation élevé** et une **expérience de vie en lien avec d'autres activités sociales significatives** (vécu de citoyen, implication dans des associations et/ou participation à leur création, etc.) semblent favoriser une position équilibrée du professionnel notamment en raison d'une capacité de prise de distance analytique au niveau des enjeux et de développement d'une marge de manoeuvre au sein des contraintes institutionnelles ou socio-politiques.

### 2.3. EVALUATION DES RESSOURCES ET DES COMPETENCES DES INTERVENANTS SOCIAUX

Face aux évolutions du champ de l'intervention sociale notamment en termes d'un danger de polarisation entre spécialistes et généralistes, entre une ligne de front et une base arrière, et face aux menaces liées aux dérives institutionnelles bureaucratiques ou du tout relationnel, on peut se demander **quelles ressources le professionnel met-il en évidence dans son action?** La recherche interroge les ressources, en termes **d'aptitudes personnelles, de savoirs, savoir-faire, de savoir être ou d'atouts**. Elle rend compte des caractéristiques des compétences communes aux intervenants sociaux<sup>47</sup>, de **la manière dont elles évoluent** et des **implications de ces transformations**. Y a-t-il une simple adaptation des ressources à ce nouveau contexte ou est-il possible de voir apparaître de nouvelles ressources

---

<sup>44</sup> Les appréciations par rapport à l'emploi ne sont pas moins favorables chez les professionnels chargés de l'intervention directe individuelle, ce qui montre la volonté et l'aptitude de certains praticiens à figurer sur cette ligne de front.

<sup>45</sup> Possibilité de personnaliser l'intervention.

<sup>46</sup> «L'exigence nouvelle de productivité, rentabilité et de contrôle semble vécue par beaucoup de professionnels comme une atteinte à leur indépendance», CHOPART J.N., *op. cit.*, p 269.

<sup>47</sup> Consciente de la difficulté à saisir et à collectiver les compétences au carrefour de situations professionnelles variées et de savoirs personnels distincts, l'équipe de recherche s'est limitée, dans un premier temps, à interroger l'ensemble des ressources que disent mobiliser les professionnels dans leur action.

notamment chez les praticiens qui parviennent à se positionner au coeur des pratiques combinatoires?

La notion de compétence se distingue de celle de ressource ou de savoir-faire. La **compétence** est présentée comme la **faculté d'utiliser et de combiner un équipement de ressources de façon pertinente, c'est-à-dire d'une manière adaptée à un certain contexte**<sup>48</sup>. «La compétence n'est pas la possession de connaissances et de techniques, mêmes sanctionnées par un diplôme, mais l'art de leur mise en oeuvre»<sup>49</sup>. Il y a donc plusieurs manières de faire, plusieurs stratégies donnant naissance à des compétences<sup>50</sup>. Les compétences des intervenants sociaux sont donc **indissociables du contexte institutionnel** spécifique dans lequel elles naissent<sup>51</sup>. De plus, la compétence n'existe pas sans «une exigence de reconnaissance» par autrui, elle se définit par conséquent comme **un véritable construit social**<sup>52</sup>.

Les différentes ressources évoquées tant par les employeurs que par les employés ont été organisées sur la base du modèle de Le Boterf<sup>53</sup>.

---

<sup>48</sup> Cf. LE BOTERF G., *Compétence et navigation professionnelle*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Ed. d'Organisation, 2000 p. 111.

<sup>49</sup> Cf. HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Paris, Dunod, 1998, p. 115.

<sup>50</sup> La formation ne fournit que des ressources que le professionnel transforme ou non en compétence dans ses situations professionnelles.

<sup>51</sup> «L'actualisation de ce que l'on sait dans un contexte singulier (marqué par des relations de travail, une culture institutionnelle, des aléas, des contraintes temporelles, des ressources...) est révélateur du passage à la compétence. Celle-ci se réalise dans l'action. Elle ne lui préexiste pas», HATZFELD H., *ibid.*, p. 56.

<sup>52</sup> «Toute compétence, pour exister socialement, suppose l'intervention du jugement d'autrui» LE BOTERF G., *ibid.*, p. 96.

<sup>53</sup> Cf. LE BOTERF G., *Former les assistants sociaux au XXIème siècle. Proposition pour une réforme*, op. cit., p.31.

## Les compétences ... combinaison de ressources personnelles

La compétence se définit comme la **capacité de combiner les ressources personnelles et celles d'un environnement**. La recherche s'est principalement intéressée aux premières<sup>54</sup> qui sont «incorporées» à l'individu comme les savoirs ou savoir-faire, les aptitudes ou les expériences alors que les dernières sont objectivables comme les installations matérielles, les réseaux et banques de données ou les réseaux de personnes ressources, etc<sup>55</sup>. Selon le modèle de Le Boterf, il existe différents types de ressources personnelles :

- **Les connaissances liées à des savoirs théoriques et disciplinaires** ou des savoirs dits opératoires liés aux disciplines enseignées (droit, sociologie, psychologie, médecine, etc.) ou à la législation sociale (politiques sociales, dispositifs sociaux, méthodes d'intervention).  
Le discours des intervenants développe ainsi la **nécessité de relier la prise en charge d'une problématique avec une compréhension et une analyse des enjeux liés au fonctionnement socio-politique général d'une collectivité** (savoir relié en outre aux sciences sociales et/ou à la sociologie, droit, pédagogie et psychologie). D'une manière plus détaillée, l'avantage de connaître le dispositif de sécurité sociale nécessaire à la valorisation des droits des citoyens est développé. Plus spécifiquement apparaissent encore les connaissances liées aux problématiques précises (handicap, égalité hommes femmes, droit du travail ou immigration).
- **Les savoir-faire opérationnels** qui consistent à mettre en oeuvre des techniques et des méthodes comme la méthodologie d'intervention auprès des personnes ou des groupes, la conduite de projets collectifs, l'animation de groupe, les enquêtes ou l'utilisation des logiciels informatiques.  
Ce savoir-faire est développé dans le discours des professionnels notamment en termes de **connaissances liées à la conduite d'entretien, à l'animation de groupe ou à la maîtrise de la méthodologie du projet**. La nécessité de maîtriser les procédures administratives, informatiques, voire plus précisément financières liées aux prises en charge individuelles ou collectives apparaît fréquemment. Des connaissances plus spécifiques liées par exemple à l'approche systémique sont présentes.
- **Les savoir-faire expérientiels** qui sont reliés au «**savoir y faire**», à la **pratique répétée qui procure l'expérience nécessaire** par exemple au décodage de la demande réelle derrière la demande formulée par un bénéficiaire.  
L'expérience est peu mise en évidence dans le discours des intervenants si ce n'est sous la forme d'expressions que l'on peut rattacher à ce type de savoir-faire: «savoir défendre un projet», «s'adapter aux contraintes du milieu politique», «savoir comment se débrouiller quand on ne sait pas», «savoir gérer un entretien» ou «savoir prendre le recul nécessaire à la préservation de la qualité de l'action».  
L'expérience est également citée en rapport avec la connaissance de la problématique spécifique prise en charge par certains professionnels: «avoir de l'expérience liée à la multiculturalité». Ce type de savoir-faire est présent notamment dans le discours des personnes qui n'ont pas de formation ou en tous les cas pas une formation dans le champ de l'intervention sociale: «avoir un certain bagage au niveau du savoir culturel, politique ou autres», «avoir des expériences liées au voyage», «importance de l'expérience personnelle au niveau familial pour mieux comprendre les réalités vécues par les autres».

---

<sup>54</sup> Puisque la recherche est liée à une démarche de formation qui doit développer des savoirs pertinents et des ressources personnelles

<sup>55</sup> Cf. LE BOTERF G. *Compétence et navigation professionnelle*, op. cit. p. 111.

- **Les savoir-faire sociaux et relationnels** liés aux **aptitudes en termes de communication, comportement, conduite, coopération, argumentation, adaptation au changement**, etc. rattachés à des valeurs d'écoute, d'empathie ou de respect. L'intervenant est défini par un employeur comme «**un spécialiste de la relation**». Ce type de savoir occupe sans aucun doute **la plus grande part du discours des professionnels** avec un accent particulier mis sur les **capacités de communication et de négociation** en lien avec un ou plusieurs bénéficiaires, une équipe de professionnels (capacité de travailler en équipe), une institution, un réseau socio-politique et l'ensemble d'une collectivité : «savoir s'inscrire dans un réseau», «pouvoir travailler à l'intersection d'un réseau», «capacité d'aller chercher l'information dans un réseau de personnes ressource», «importance majeure de la connaissance du réseau au niveau local, régional et cantonal». De la nécessité de **savoir écouter** (avec les valeurs de respect et de tolérance que cela implique) et **de s'adapter au langage de différents interlocuteurs** (avoir une palette d'outils de communication), de lutter contre les interférences ou les parasites dans les échanges (décodage des messages malgré les non-dits ou le poids des émotions).

Certains évoquent au niveau de la communication des **aptitudes qui semblent nouvelles de publicisation, d'argumentation, de verbalisation ou de promotion de l'action** (certains parlent même de **marketing**) dans différents mondes notamment économiques et politiques.

Ainsi, la **gestion des relations publiques semble s'imposer notamment chez les professionnels oeuvrant dans les pratiques combinatoires**. Le savoir être relationnel ne se réduit plus uniquement à la rencontre avec l'utilisateur mais avec des personnes ressource qui n'appartiennent pas toujours au champ de l'intervention sociale. Certains ont cité par exemple la presse, les médias et le monde politique ou économique.

- **Les savoir-faire cognitifs** liés au **traitement de l'information, à la construction d'une démarche ou d'un raisonnement** sous la forme notamment d'une résolution de problèmes. Ces savoirs sont faiblement développés par les praticiens et se résument en grandes capacités non spécifiques à la fonction d'intervenant social, soit une capacité d'analyse (d'une situation individuelle ou collective à l'intérieur d'un contexte), de synthèse, de conceptualisation et de rédaction.
- **Les qualités personnelles** du professionnel, soit sa manière de se comporter en lien avec ses ressources physiologiques, psychologiques, émotionnelles et autres. Certaines qualités sont redondantes comme la maîtrise du stress et d'une charge de travail importante ou la capacité à prendre du recul par rapport à la lourdeur psychologique de l'intervention.

**L'importance d'une personnalité forte** capable de supporter la critique et de faire preuve d'autocritique avec la nécessité d'être clair sur sa trajectoire personnelle (stabilité personnelle) est mise en avant. D'autres qualités, liées au dynamisme, à l'enthousiasme, à la motivation, à la confiance en soi ou à la créativité sont encore évoquées.

## **Les compétences... combinaison de ressources personnelles... dans un contexte professionnel... en lien avec des activités**

Si la compétence<sup>56</sup> est **une combinaison et une construction de différentes ressources, elle n'existe que dans un contexte d'application.**

Les compétences issues de l'articulation de la logique de médiation (contexte institutionnel), des ressources personnelles évoquées et des activités essentielles d'un professionnel en position de médiation ont été explorées à titre illustratif. La logique de médiation semble en effet prometteuse puisqu'elle met en lumière un positionnement entre des mondes différents, et une combinaison de cibles, mais elle montre également son nécessaire corollaire à savoir une constellation de ressources diversifiées.

Les praticiens qui parviennent à occuper une position de médiateur entre les contraintes institutionnelles, les demandes individuelles, le réseau socio-politique et le contexte sociétal, développent une véritable **compétence d'acteur**<sup>57</sup> qui sait aller au-delà du prescrit, qui sait agir et prendre des initiatives. Il y a dans ce cas plusieurs manières d'être compétent, la conduite ne se réduisant pas à un seul comportement.

Le travail de ce professionnel est lui aussi dense et ses **compétences multiples**: il sait analyser une situation sociale, comprendre et élaborer une réponse, gérer la situation en lien avec les différents cadres. Mais il sait encore, dans ce travail de médiation à l'intérieur d'un réseau, élaborer des projets divers, communiquer d'une manière multifonctionnelle dans le but de modifier non seulement la/les situation/s prises en charge mais également le fonctionnement du réseau socio-politique de façon à mieux répondre par la suite aux différents mandats.

La connaissance du fonctionnement sociétal et des problématiques rencontrées ainsi que les bases en sociologie, en psychologie ou par exemple en droit permettent au professionnel de développer son insertion dans un réseau, une capacité de négociation, d'argumentation, de persuasion, de promotion, de publicisation de son action. Ses techniques de communication et sa capacité d'adaptation aux différents contextes et aux interlocuteurs de milieux sociaux, économiques ou politiques deviennent primordiales. Le savoir être ne disparaît pas puisqu'il représente le coeur de ces capacités de communication.

**Dans cette logique de médiation**, les composantes personnelles et relationnelles de la compétence prennent de plus en plus le pas sur ses composantes techniques puisque les activités du travail social sont d'abord **du registre du dire et de la parole, donc symboliques**<sup>58</sup>.

Les praticiens en position de médiation sont très clairs en évoquant la **nécessité «nouvelle» de dire l'action, de l'argumenter ou de la justifier, ce qui impose des ressources notamment au niveau de la communication.** Celle-ci n'est en effet plus réduite à un dialogue entre un intervenant, un bénéficiaire et une institution, mais elle signifie une **inscription active dans le réseau.**

Ainsi, la **nécessité** de plus en plus actuelle **de sortir de l'ombre semble faire naître des compétences nouvelles de communication chez certains praticiens** alors qu'elle signifie pour d'autres de réelles difficultés d'adaptation.

---

<sup>56</sup> Cf. LE BOTERF G. *Compétence et navigation professionnelle, op. cit.*, p. 64.

<sup>57</sup> Ce modèle reconnaît en outre la faculté du sujet à enchaîner et conjuguer des ressources et une action. LE BOTERF G., *Former les assistants sociaux au XXIème siècle. Proposition pour une réforme, op. cit.*, p. 105.

<sup>58</sup> Cf. AUTES M., *op. cit.*, p. 242.

## Conclusion

Comme l'analyse de la logique de médiation l'a montré à titre indicatif, «La compétence est une construction opérée par chaque individu en fonction des exigences définies par chaque époque et dans chaque champ. Elle est un savoir combinatoire»<sup>59</sup>.

La combinaison de ressources nécessaires à l'action se caractérise dans le discours des professionnels par une certaine stabilité et surtout une importante **redondance et cohérence** quels que soient les contextes institutionnels considérés. Il n'existe ainsi pas de distance, dans les discours, entre les compétences requises par les employeurs et celles qui sont mobilisées par les praticiens.

Une **particularité apparaît** par contre dans la combinatoire de ressources et des différents contextes professionnels. De la rencontre entre un **savoir-faire relationnel** et la nécessité d'un **travail de médiation et d'élaboration collective de projets** dans un réseau semble naître une **compétence nouvelle** qui met en exergue **les capacités communicationnelles et personnelles des intervenants sociaux**.

Si la gestion de l'échange verbal entre le bénéficiaire et l'intervenant apparaît depuis longtemps comme une compétence nécessaire, la **communication liée à la promotion et à la publicisation de l'action semble par contre fortement induite par de nouveaux contextes d'action**.

Si les **compétences de l'acteur capable de médiation** sont multiples<sup>60</sup>, celles-ci semblent s'acquérir au cours des expériences professionnelles et sont plus rarement présentes en début de trajectoire professionnelle.

Les **médiateurs** doivent savoir créer avec des matériaux imposés par des situations chaque fois singulières, dans une logique du coup par coup... Adaptables, flexibles, polyvalents, spontanés, tacticiens plutôt que stratèges, intuitifs, toujours encadrés dans la contingence d'une situation présente, conviviaux, ouverts, curieux, facilitateurs, improvisateurs, «impulseurs», connecteurs, passeurs... autant de caractéristiques qui démontrent l'importance majeure du savoir être au détriment des savoirs opérationnels et techniques<sup>61</sup>.

### 2.4. EVALUATION DES LOGIQUES D'EMBAUCHE

Les derniers résultats dévoilés permettent de comprendre les stratégies d'embauche des employeurs. Quelles logiques guident l'employeur dans la recherche de ressources nouvelles? Comment sélectionne-t-il les professionnels et en fonction de quels critères?

<sup>59</sup> Cf. HATZFELD H., *op.cit.* p. 116.

<sup>60</sup> «Ils doivent pour que cela réussisse, faire et donner confiance, savoir communiquer, discuter librement, et être aussi capables de s'ajuster aux autres et aux situations, selon ce qu'elles demandent d'eux, sans être freinés, par la timidité, la rigidité ou la méfiance». HATZFELD H., *ibid.*, p. 168.

<sup>61</sup> Cf. BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p. 162. En lien avec «la cité par projets» développé par les auteurs. L'intervenant social se glisse dans une activité essentielle de médiateur. La médiation, définie ici comme «une grandeur spécifique dont est susceptible de se prévaloir tout acteur quand il met en rapport, fait des liens et contribue par là à tisser des réseaux».

<sup>61</sup> La fonction de médiation n'est pas une nouveauté en soi. L'aspect novateur vient du fait qu'elle soit détachée de toutes autres formes d'activités. Le principe supérieur commun de la «cité par projets» est l'activité. De la même manière que les auteurs ne la limitent pas, pour tout un chacun, au travail salarié, elle ne peut pas être métaphoriquement réduite à l'intervention directe pour les professionnels du social. «L'activité par excellence consiste à s'insérer dans des réseaux et à les explorer, pour rompre son isolement et avoir des chances de rencontrer des personnes ou de frayer avec des choses dont le rapprochement est susceptible d'engendrer un projet», BOLTANSKI L. & CHIAPELLO E., p. 162 et 166.

L'analyse des discours des employeurs et la mise à jour de leurs logiques d'embauche ont permis d'éclairer une distinction théorique parlante. Deux logiques sont souvent évoquées et considérées comme distinctes; elles paraissent pourtant s'articuler ici.

La **logique de qualification** renvoie au marché du travail, qui, à un niveau général, a pendant longtemps été régie par elle. Cette logique insiste sur la **possession d'un diplôme et l'adéquation entre une fonction, un intitulé de poste et un diplôme**<sup>62</sup>. Produisant des itinéraires professionnels stables, cette stratégie se fonde essentiellement sur une régulation institutionnelle qui réunit les titulaires d'un même diplôme sous un même toit. Michel Autès démontre que la qualification se présente comme une notion relationnelle dans un triple sens. Elle est d'abord l'ensemble des attributs professionnels accordés à l'individu socialement reconnu et rétribués, elle renvoie ensuite à la définition des postes de travail eux-mêmes et elle exprime en dernier lieu le rapport social qui produit les définitions et classifications à la fois des travailleurs et des postes<sup>63</sup>. La qualification se rapporte donc à la fois au travailleur, au poste de travail et au rapport social salarial.

La **logique de compétence** est apparue par contre avec le développement des emplois liés aux services. Celle-ci offre à l'employeur un **choix ouvert de qualifications pour un même poste**. «L'émergence du modèle de la compétence implique une transformation des pratiques de gestion des ressources humaines qui portent sur: un recrutement qui privilégie le développement du potentiel plutôt qu'une adéquation homme/poste, la mobilité et le suivi individualisé, la responsabilisation, la formation continue, et une refonte des classifications» (Zarifian, 1988)<sup>64</sup>. Cette stratégie donne naissance à des trajectoires mobiles et à une gestion individualisée et non pas institutionnelle de l'emploi. Composée de savoirs, de savoir-faire et de savoir être, la compétence est fortement liée à une nécessité de reconnaissance sociale. «C'est le fait que le contenu de la compétence soit socialement reconnu, en fonction d'une définition sociale de l'utilité, qui fera la valeur de la compétence»<sup>65</sup>.

L'analyse des entretiens avec les employeurs nous fournit diverses informations concernant les stratégies de recherche de nouveaux professionnels. Cette démarche (recherche, entretiens d'embauche et choix) est un **processus de décision** qui prend appui sur plusieurs mécanismes s'articulant, dévoilant des enjeux et une pensée stratégique. Mais embaucher est aussi un **processus évaluatif** qui met en situation de confrontation un référent (ce qu'il nous faut...) avec des référés (la description multidimensionnelle des ressources proposées).

Trois principaux mécanismes rationnels et verbalisés peuvent être mis en évidence:

◆ **Préserver et assurer la stabilité, la viabilité, la durabilité et la complémentarité de l'équipe existante**

Les employeurs évoquent quasiment tous, et c'est même une priorité, l'importance pour eux de conserver l'équilibre des ressources ou des particularités des professionnels/les déjà en place (répartition hommes-femmes, compétences spécifiques, valeurs centrales, etc.). Ils recherchent des âges, des savoirs, des formations ou des expériences qui viennent en complément diversifier les ressources déjà présente. Un accent particulier est mis sur le souci d'une alchimie des personnalités afin d'assurer une collaboration efficace et ne pas risquer de créer de tensions par un trop grand contraste.

---

<sup>62</sup> Cf. CHOPART J.N., *op cit.*, p. 40-41.

<sup>63</sup> Cf. AUTES M., *op cit.*, pp.225-226.

<sup>64</sup> HATZFELD H. *op cit.*, p. 115.

<sup>65</sup> Cf. AUTES M., *op cit.*, p. 228.

**L'équipe** apparaît en filigrane comme un **dispositif institutionnel fondamental**, un lieu de ressources privilégié pour autant que la dynamique interpersonnelle soit fluide (voir plus loin l'exigence de savoir travailler en équipe). Ce n'est donc pas la somme de ressources qui oriente le choix mais l'ajustement dynamique de celles-ci qui est visé. D'où l'importance de préserver l'intuition au-delà de la rationalité, de s'assurer d'autres informations pour différencier les niveaux d'approche.

Pour certains, l'embauche est l'opportunité d'une réorientation ou d'accents institutionnels nouveaux: par l'arrivée de nouveaux professionnels, un élan innovateur ou une inflexion nouvelle sont alors possibles.

◆ **Permettre l'accès à de nouveaux atouts en garantissant l'adhésion à la mission institutionnelle à long terme**

Pour avoir la meilleure perception des ressources potentielles, les employeurs prospectent dans une perspective multidimensionnelle: les diverses ressources recherchées sont déclinées en terme de qualification, d'expériences préalables, de capacités spécifiques, de champs d'intervention expérimentés, etc.

Mais plus encore les employeurs vérifient la contribution potentielle de celles-ci à la mission de l'institution, l'adhésion à sa culture d'entreprise, à son optique de développement.

Assurer une garantie d'adéquation sur le long terme importe: non seulement choisir des personnes qui ont des atouts utiles mais qui par leur personnalité ou leurs qualités (flexibilité, souplesse, inventivité, etc.) pourront **durer et faire durer l'institution**, c'est-à-dire lui garantir cette capacité de transformation et de vigilance pour se développer en adéquation tant avec les demandes qu'avec les contraintes des cadres administratifs (évaluation de la qualité, mandats de prestations, etc.).

Les employeurs sont donc très attentifs à tester les atouts potentiels notamment à partir d'une vision prospective de ce que l'institution va devoir être appelée à faire, de ce qu'elle subira comme modifications structurelles ou administratives.

Choisir un soupçon de dissonance du candidat par rapport à l'existant (quant à des formations complémentaires ou des expériences de vie particulières), semble aussi important pour beaucoup d'employeurs: c'est un peu "préférer du connu mais risquer de l'imprévisible pour enrichir l'institution".

◆ **Trouver dans la négociation un équilibre entre rétributions proposées et contributions demandées**

La réflexion stratégique des employeurs s'appuie encore sur un **principe de réciprocité**: il s'agit d'équilibrer les contributions et les rétributions. Ils ont soin de préserver des avantages pour l'institution et des avantages pour le futur employé: le cadre offert (cahier de charges, statut, salaire, vacances, charge de travail, possibilité de formation continue, etc.) et l'autonomie laissée au futur professionnel (peu ou pas de procédure de contrôle de l'activité, autonomie de décisions, pas encore de salaire au mérite...etc.) sont autant d'avantages qui vont dans le sens des propres demandes de marge de manœuvre des employés.

Ce subtil équilibre entre exigences-offres institutionnelles et attentes des personnes, garantit probablement l'identification à la mission et aux principes institutionnels et

permet l'établissement du contrat de collaboration. Il devient la garantie d'accords et de loyauté. Cette concordance, voire cette redondance, des discours des employeurs et des employés est très nettement perceptible dans l'analyse qu'ils ont fait des emplois: la marge de manœuvre institutionnellement octroyée aux employés ou l'exigence d'une capacité de travail indépendant renvoie à l'autonomie demandée par ces derniers.

Ces trois mécanismes sont communs à tous les employeurs qui, dans l'évaluation des ressources manifestées par les candidats, confrontent leur réalité institutionnelle, l'image qu'ils ont du développement de celle-ci (projets, etc.), des contraintes auxquelles ils font face avec les ressources potentielles à disposition. Curieusement, aucun employeur n'évoque l'évolution des populations ou des problématiques sociales comme référent pour apprécier de la pertinence des ressources à disposition.

### **L'articulation de deux logiques ... et si la logique de compétence prenait le pas sur celle de qualification?**

L'analyse des discours des employeurs concernant le contenu des attentes à propos des ressources humaines démontre la présence de **l'exigence d'une formation sociale**. Pourtant, **la qualification n'est jamais exigée seule**. Les employeurs mettent beaucoup d'énergie à valoriser d'autres paramètres personnels du candidat telle sa **personnalité**, ses **expériences préalables**, qu'elles soient professionnelles ou de vie, son **parcours professionnel antérieur**.

La **personnalité** est décrite de manière multidimensionnelle et en terme d'apports potentiels à l'institution: qualités humaines (motivation, manière de voir le travail social, stabilité, solidité, capacité de travailler de manière indépendante, etc.) et relationnelles (capacité de travailler en équipe), etc. Associé souvent à la personnalité, le **savoir être** apparaît sous plusieurs formes et en rapport avec différents qualificatifs (adaptation, souplesse, ouverture, participation, vivacité, *punch*, stabilité, humeur positive, etc.). **L'aspect communicationnel et relationnel** est ainsi largement mis en exergue.

Le **savoir être recherché** par les employeurs se résume en diverses attitudes importantes à leurs yeux pour le travail social : poser des limites, gérer le stress, prendre soin de soi, faire preuve d'ouverture d'esprit, d'adaptabilité, de flexibilité, savoir prendre du recul, etc.

La **motivation** et **l'intérêt** du candidat pour une institution ou une politique sociale ou une forme d'intervention ou une population sont également évoqués comme fondamentaux pour déclencher la décision d'embauche.

Ainsi, le **diplôme**, compris comme un passage obligé qui valide l'acquisition de connaissances requises, est **l'élément nécessaire mais non suffisant**: c'est dans ce sens que les autres éléments liés au **savoir être** prennent toute leur place. Ce sont eux qui, à candidats égaux, feront la différence.

Divers employeurs rappellent en outre les pressions des organes de contrôle<sup>66</sup> qui prescrivent souvent l'exigence d'une formation sociale. Certains, dont la cadre prescriptif n'impose pas de diplôme, en viennent à imposer une formation en cours d'emploi.

Les employeurs évoquent en outre diverses **pratiques pour obtenir des garanties sur la personnalité de leurs candidats**. Ils se donnent les moyens de vérifier la compétence en s'assurant les recommandations d'autres employeurs ou en ayant vu la personne fonctionner au cours d'un stage ou même en la soumettant au cours de l'entretien d'embauche à une

---

<sup>66</sup> Notamment l'OFAS, les organes d'Etat, les fondations ou services dits classiques.

résolution de problèmes qui leur permet de juger des mécanismes mobilisés et de leur adéquation avec ceux de l'institution. Les employés confirment l'atout que représente un stage ou un remplacement préalable, un projet commun, bref une **connaissance réciproque préalable**.

**La logique de compétence évoquée comme un construit social et le résultat d'une appréciation par l'autre, soit «la compétence pour autrui», est fortement démontrée ici. Ce sont les pairs (autres employeurs, anciens collègues, etc.) qui vont recommander le candidat, donner leur image de lui et de ses compétences (vues comme ses ressources mis en acte dans les contextes qui leur ont été communs). La crédibilité prend appui sur la force du lien social et la logique de compétence devance la logique de qualification sans l'effacer totalement.**

Ces affirmations appuient le constat d'une **logique de la compétence qui prédomine peu à peu et qu'un employé doit être capable de mettre en lumière ses compétences et sa conviction puisque sa seule qualification ne suffit plus.**

Le triomphe de cette logique de la compétence, apparaît très vivement lorsque certains employeurs n'hésitent pas à laisser de côté l'exigence d'un diplôme professionnel pour répondre à cette nécessité de trouver «la personnalité qui convient».

### **Des logiques d'embauche distinctes entre front et base arrière**

Si l'ensemble des contextes institutionnels et des employeurs démontre une prédominance donnée aux facteurs personnels, certains, comme nous l'avons montré, y associent avec plus d'insistance, l'exigence d'une **formation de base en travail social** (professionnelle ou universitaire), alors que d'autres préfèrent penser en termes de **niveau de formation** (formations de base ou universitaires diverses).

**L'exigence d'un diplôme professionnel** ou universitaire en travail social est nettement **supérieure pour les postes du front** et associée à la nécessité de légitimer un savoir technique ou/et relationnel.

*A contrario*, la réflexion en termes de **niveaux de formation générale** voire universitaire (sans référence au travail social ou aux sciences sociales) est préférée pour, ce que nous avons appelé, **les emplois de l'arrière ou les pratiques combinatoires**.

### **Conclusion**

Une telle scission dans les logiques d'embauche présente le danger de voir les personnes formées en travail social réduites à la gestion de l'intervention directe, exploitant les résultats d'une ingénierie produite par les professionnels des champs politiques, économiques, juridiques ou autres. Cette tendance à une organisation hiérarchique par niveaux risque à terme d'exacerber un sentiment de dévalorisation et de limiter l'implication partenariale des différents acteurs intervenants dans et aux frontières du champ de l'action sociale.

La séparation entre des logiques d'embauche liée à l'intervention et à l'ingénierie renforce la **polarisation constatée dans la description des postes et risque de diviser l'intervention sociale entre un métier lié à des savoir-faire d'un côté et une profession liée à une position et un savoir être de l'autre**<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup>«La profession est plutôt du côté de la position sociale, du statut, le métier est du côté du contenu, des arts de faire. Pour le dire d'une autre façon, la profession renvoie au système des emplois, à leur hiérarchisation dans le cadre de relations

La qualification reste une base indispensable pour la plupart des employeurs, mais **l'évaluation des ressources est de plus en plus pensée en termes individuels plutôt qu'en une logique collective de corps professionnel**. Le diplôme est un laissez passer, encore faut-il faire la preuve de l'acquisition personnelle des ressources et de l'aptitude à les transformer en compétences dans un contexte professionnel.

### 3. CONCLUSION

Après la mise en lumière de quelques résultats de cette recherche, il est temps de tirer les **lignes force**, d'évaluer la manière dont **la vision de l'intervenant social peut être affinée** et de mettre en évidence les questions restantes...

La description et l'évaluation des postes ont permis de tracer une morphologie de l'intervention sociale rassemblée dans des espaces d'activités différenciées...

Un ensemble d'activités plutôt matérielles et relationnelles compose un **pôle frontal**: c'est l'espace de rencontre, d'accompagnement de trajectoires individuelles, de gestion et de développement de l'aide multiforme, soit la confrontation aux souffrances et souvent la pression de l'urgence.... Les professionnels connaissent leurs publics, savent lire les épreuves individuelles vécues par les bénéficiaires, analyser les besoins et adapter des réponses adéquates en sollicitant des ressources diverses. Ils risquent pourtant de se laisser étouffer par l'urgence ou aveugler par la myopie de la proximité et de l'identification, perdant alors la force de la médiation de leur institution ou la transversalité de l'action collective.

Ce front peut ainsi se diluer dans des dérives relationnelles exacerbées ou dans des emprises bureaucratiques déprofessionnalisées voire étrangères aux valeurs spécifiques du travail social.

Un «**pôle arrière**» réunissant des activités plus analytiques, discursives, de sensibilisation, de promotion, de dénonciation ou d'élaboration de réponses politiques prend forme : c'est un travail sur la société, un **travail du social**.

Si les professionnels n'ont pas d'accès direct aux réalités telles qu'elles se manifestent, la dérive d'une déconnexion est possible. A l'abri des confrontations individuelles, en retrait, ce pôle risque de se voir déconnecter des interpellations, des situations singulières et souffrir ainsi d'un déficit de sens.

Un dernier espace plus central s'est configuré au cœur de mondes différents, dans la tension dynamique de l'individuel et du collectif, à l'intersection de logiques diverses.

Une **nouvelle figure professionnelle se dessine**<sup>68</sup> qui renvoie à une **expertise à construire**... Les professionnels y sont des **médiateurs**, intermédiaires capables de **lectures plurielles**, d'une **communication multiforme**, permettant **d'établir des partenariats** en mobilisant des ressources dans des réseaux, **interfaces entre des demandes individuelles et des contraintes institutionnelles**, mobilisateurs de projets tant particuliers que collectifs.

Dans cet espace central, les ressources nécessaires aux intervenants sociaux pour assumer et développer cette fonction de médiation, sont également multiples et combinées: ressources institutionnelles en terme de légitimité, de marge de manœuvre (permettant l'émergence de projets), de créativité et ressources propres des personnes (qualifications, expériences, etc.).

Face aux dérives relationnelles ou bureaucratiques, **les pratiques combinatoires du pôle central** permettent d'éviter la déqualification ou l'éclatement du pôle frontal et l'absence de connexion du pôle arrière par le rapprochement d'univers différents. Elles renforcent un meilleur fonctionnement de la société et participent à son historicité (au sens de Touraine).

---

<sup>68</sup> voir schématisation annexe 3

Ces résultats intermédiaires renvoient à de multiples enjeux...

Un enjeu pour **les formations sociales** est de savoir identifier et constituer des logiques de formations pertinentes par rapport à ce qui a été mis en évidence afin de permettre aux professionnels d'avoir accès à toutes les formes d'interventions<sup>69</sup>; de savoir offrir aux étudiants/es les moyens d'élaborer leur professionnalité en lien avec tous les partenaires du social<sup>70</sup>; de diversifier les parcours de formation en intégrant peut-être des mécanismes de validation d'acquis expérimentiels; de traiter la tension entre «métier» et «profession»; et de juguler le danger de hiérarchiser les figures professionnelles, etc.

Un enjeu **pour les politiciens** est de garantir les moyens de concilier ces pôles, d'éviter la perte du lien entre une lecture des problématiques et une action sur le contexte sociétal, de légitimer des pratiques combinatoires par la fonction de médiation<sup>71</sup> et des partenariats qui peuvent garantir le dépassement des dynamiques concurrentielles, etc.

Un dernier enjeu est celui de la visibilisation et de la publicisation **pour les intervenants sociaux** souvent relevé au travers de ces regards croisés... une pression à "sortir de l'ombre", à mettre en lumière, à valoriser leur position privilégiée à l'intersection de mondes divers, leur expertise à tisser des partenariats aux confins du sanitaire, du politique, du judiciaire, de l'économique, etc.

Fribourg, novembre 2002

Caroline Reynaud et Marie-Claire Rey-Baeriswyl

---

<sup>69</sup> Entre logique individuelle et collective, entre institutionnel et sociétal, entre logique économique et politique, etc.

<sup>70</sup> Notamment l'importance des stages, d'études en cours de formations qui permettent l'inscription dans un réseau et l'attention aux besoins du terrain, etc.

<sup>71</sup> «La médiation est un mode d'action déterminant de la société sur elle-même: c'est un outil par lequel elle régule ses tensions, situe ses acteurs et ses groupes les uns par rapport aux autres, les différencie, les classe et les lie à la fois. Elle tient à la fois le singulier et le global. Elle est une des expressions les plus claires du travail de la société sur elle-même». HATZFELD H., *op. cit.*, p. 213.

## 4. TABLE DES MATIERES

1.	LA RECHERCHE .....	26
2.	EXTRAITS DE QUELQUES RESULTATS INTERMEDIAIRES .....	28
2.1	Description des types d'emplois .....	28
	Les activités.....	28
	Fonctionnement dans le réseau.....	28
	La population-cible .....	30
	La mission .....	30
	Conclusion.....	31
2.2	Evaluation des types d'emploi.....	33
	La logique gestionnaire, bureaucratique ou «managériale» (dérive vers l'institution) .....	33
	La logique du tout relationnel ou de proximité avec l'utilisateur (dérive vers les demandes individuelles) .....	34
	La logique du médiateur ou une position d'entre deux .....	35
	Conclusion.....	35
2.3.	Evaluation des ressources et des compétences des intervenants sociaux.....	36
	Les compétences ... combinaison de ressources personnelles.....	38
	Les compétences... combinaison de ressources personnelles... dans un contexte professionnel... en lien avec des activités .....	40
	Conclusion.....	41
2.4.	Evaluation des logiques d'embauche .....	41
	L'articulation de deux logiques ... et si la logique de compétence prenait le pas sur celle de qualification? .....	44
	Des logiques d'embauche distinctes entre front et base arrière.....	45
	Conclusion.....	45
3.	CONCLUSION.....	47
4.	Table des matieres.....	49



#### **IV. Synthèse de la discussion-débat**

Trois thèmes principaux, et imbriqués, se dégagent de la discussion générale de la fin de matinée:

L'urgence, la mission d'interpellation, et la surcharge de travail administratif, au détriment des tâches premières.

L'urgence d'abord:

Les participant-e-s soulignent l'urgence à renouer le dialogue entre gens de terrain et gens de décision; l'urgence pour les travailleurs sociaux et les travailleuses sociales à se positionner par rapport aux changements dans leur cadre professionnel liés à l'intérêt, ou à la dérive c'est selon, gestionnaire, ou à d'autres questionnements sociaux.

Certain-e-s intervenant-e-s rappellent que l'urgence n'est pas événementielle, mais qu'elle est une urgence continue à redéfinir sans relâche une profession qui n'est pas figée.

La mission d'interpellation est considérée comme une urgence constante; la navigation subtile entre dosage professionnel et dosage politique, c'est à dire faire remonter au niveau politique les constats faits sur le terrain, est un élément essentiel et prioritaire. Le rôle des professionnel-le-s du social doit être de servir et dénoncer.

Les travailleurs sociaux et travailleuses sociales présent-e-s rappellent toutefois que le temps nécessaire à dire la réalité sociale à laquelle ils et elles sont confrontés ne leur est plus accordé. Les professionnel-le-s se sentent envahis, «pollués» par les tâches administratives, de gestion, et de contrôle. Certain-e-s relèvent que les actes à poser sont à ce point mesurés, sans marge de manœuvre, qu'ils en perdent la mesure et le bon sens.

Un intervenant souligne toutefois que l'action sociale n'a pas vu arriver les difficultés, qu'elle ne s'y est pas préparée, notamment en refusant la démarche qualité, plutôt que d'accepter d'y participer, et de pouvoir ainsi créer ses propres normes; du coup elle s'est fait imposer des éléments extrêmement rigoureux et technocratiques; selon lui, il faut tirer les enseignements de telles batailles perdues, et se rappeler que perdre une bataille ne veut pas encore dire avoir perdu la guerre.

L'ensemble des participants et participantes s'accorde pour reconnaître que le social doit communiquer, publiciser, dire le travail social et la réalité sociale de ce pays.



## **V. Social et politique: un ménage impossible?**

Jean Studer, conseiller aux Etats neuchâtelois

- A. En son article 12, la nouvelle Constitution fédérale du 18 avril 1999 garantit à quiconque en situation de détresse et qui n'est pas en mesure de subvenir à son entretien le droit d'être aidé, le droit d'être assisté et le droit de recevoir les moyens indispensables pour mener une existence conforme à la dignité humaine.

Le droit à l'aide sociale est donc consacré comme un droit constitutionnel valable dans tout le pays au même titre que le droit à l'égalité entre hommes et femmes ou que la liberté de conscience ou de croyance.

La même Constitution fédérale prévoit en son article 115 que ce n'est pas la Berne fédérale mais les cantons qui assistent les personnes dans le besoin.

Cette délégation d'exécution aux cantons d'une garantie constitutionnelle n'est pas propre à l'aide sociale. On la retrouve dans d'autres domaines tout aussi importants comme, par exemple, l'instruction publique (art. 19 et 62 de la Constitution fédérale).

- B. Toutefois, on ressent que même si elle n'est pas inhabituelle, cette cantonalisation perturbe le couple social-politique au niveau fédéral. Effectivement, elle l'est parce que la réglementation des principales assurances sociales est de la compétence de la Confédération. Or, la finalité, théorique en tout cas, de ces assurances est d'éviter que quiconque puisse se retrouver dans le besoin à cause de la maladie, du chômage, de la vieillesse, de l'accident, de l'invalidité. Autrement dit, si elles faisaient bien les choses, les autorités fédérales rendraient l'action sociales inutile ou, à tout le moins, bien moins nécessaire que maintenant.

En écrivant dans la Constitution fédérale que l'action sociale est de la compétence des cantons, ces autorités admettent au moins qu'elle doit exister, mais entretiennent aussi l'illusion que les lois qu'elles édictent atteignent leur but. Elles sont un peu dans la même situation que celle de l'entrepreneur qui serait certain de la qualité de sa production parce qu'il n'assure pas le service après-vente.

Si au niveau fédéral, le couple social-politique forme un ménage impossible, c'est peut-être parce que l'un ne sait pas exactement ce que fait l'autre.

- C. L'ignorance n'est jamais un défaut rédhibitoire. On peut toujours apprendre. Mais encore faut-il être motivé. Cette envie de connaître ce qu'est l'action sociale concrètement, sur le terrain, et d'une manière générale ne peut pas être suscitée par de nombreuses personnes au niveau fédéral.

Il y a à Berne 246 parlementaires, 200 au Conseil national et 46 au Conseil des Etats. Dans la biographie officielle de chacun de ces parlementaires, seuls deux annoncent une formation qui a un lien originel et direct avec l'action sociale. ce sont celles du vaudois Pierre Tillmans qui a une formation d'éducateur et du neuchâtelois Fernand Cuhe qui est assistant social. Bien sûr, d'autres parlementaires exercent une activité dans le secteur social au sens large, mais sur le plan des qualifications professionnelles spécifiques, il n'y en a que deux, deux romands qui partagent une même philosophie politique. Il est donc illusoire de croire que le parlement fédéral peut trouver en son sein les mêmes compétences pour parler de l'action sociale que celles, foisonnantes elles, sur qui il peut facilement compter pour traiter de la fiscalité des entreprises.

- D. Peu de soutien professionnel donc au niveau le plus élevé mais aussi, et c'est bien connu, une indigence d'informations scientifiques et de données statistiques sur la réalité sociale du pays. En Suisse, il est plus facile de savoir combien il y a de vaches laitières que de jeunes de moins de 25 ans ou de personnes âgées de plus de 70 ans qui bénéficient de l'action sociale. L'exclusion de toute étude sociale dans les premiers mandats des pôles nationaux de recherches est un autre et récent exemple de la difficulté rencontrée dans ce pays pour connaître sa réalité sociale.

Et si la cantonalisation de l'aide sociale peut être une des explications de la distance des autorités fédérales, le manque de relais professionnel de l'action sociale dans nos autorités et les lacunes d'information sur la réalité sociale constituent, eux, des obstacles que l'on retrouve sur le terrain même de l'action, c'est-à-dire sur le niveau cantonal et communal.

Mon parcours politique est un parcours traditionnel dans notre pays. J'ai d'abord siégé dans le législatif de ma commune, à Neuchâtel, puis au Grand Conseil cantonal. A ces différents niveaux, comme sur le plan fédéral, j'ai toujours été frappé par la méconnaissance que nous avons de la réalité sociale prévalant dans la commune ou sur le territoire cantonal. Il est d'ailleurs significatif que parmi toutes les études commandées par les autorités neuchâteloises sur des sujets importants pour le canton, une a particulièrement marqué les esprits parce qu'elle devait répondre à cette question finalement assez simple: «*Avons-nous des pauvres?*».

A elle seule, cette interrogation est significative de l'ignorance des autorités politiques, les autorités neuchâteloises ne paraissant pas moins futées que d'autres. Elle est aussi illustrative d'une ignorance ou d'un aveuglement collectif que le pays, c'est-à-dire nous toutes et tous entretenons sur l'existence de difficultés sociales. Encore plus significative et illustrative a été l'émotion suscitée par la conclusion principale de cette étude, à savoir qu'un neuchâtelois, homme ou femme, sur six pouvait être considéré comme pauvre. Ce fût un vrai scoop politique, alors même que la prise en charge sociale dans le canton est étendue et parce qu'elle est étendue aurait dû permettre de connaître la réponse à la question sans devoir mandater des universitaires.

Cet exemple concret confirme donc que la mésentente du ménage social-politique résulte moins d'un choix politique que de l'ignorance de la politique sur la réalité sociale.

- F. Un autre exemple, bien actuel, peut aussi être tiré du débat en cours sur la dépénalisation du cannabis. Le Conseil des Etats débattrà dans une dizaine de jours de cette proposition. Il ne s'agit pas ici de discuter du principe de cette dépénalisation. Par contre, nous pouvons traiter de l'accompagnement social prévu par la dépénalisation que propose le Conseil fédéral. Sur le plan quantitatif, on remarquera d'emblée que sur les quelque presque 100 pages que compte le message du Conseil fédéral, moins de vingt lignes sont consacrées à un chapitre intitulé: «*Effets sur la santé publique et la politique sociale*». Le contenu de ces vingt lignes illustre ou le manque d'attention sur l'activité de terrain ou encore une fois l'ignorance qui prévaut. Car si, dans un premier temps, le Conseil fédéral affirme que «*les principaux éléments de la révision n'auront pas d'effet marquant dans la pratique*», il ajoute immédiatement qu'il n'en ira pas de même pour la dépénalisation du cannabis. Ses considérations s'arrêtent presque à cette affirmation puisque sur le plan extrêmement pointu de la prévention, le Conseil fédéral se contente de relever «*au niveau de la prévention, des efforts ciblés*

*permettront d'éviter la banalisation de la consommation de cannabis et de dépister aussitôt que possible les jeunes particulièrement exposés».*

Mais si, tenace, on recherche encore dans ce message quelques soulagements intellectuels sur le plan de l'aide sociale, on désespère finalement en lisant toujours sur le plan de la prévention «*qu'aucune donnée exacte n'est disponible quant aux dépenses des cantons et des communes aux titres de la prévention*». On déduira immédiatement de cette ignorance financière qu'elle couvre aussi la nature des dépenses et, par conséquent, des actions entreprises et qu'on voit mal comment le Conseil fédéral peut, sans rire, demander que soient mieux ciblés des efforts actuels qu'il ne connaît pas!

- G. A côté de mon mandat politique, j'exerce le métier d'avocat. Je suis un avocat tout terrain et, à ce titre, sais que les ménages impossibles se terminent souvent par un divorce, de gré ou de force. Si le social et la politique ne font pas un couple harmonieux, je n'imagine pourtant pas d'autre solution que la persistance de leur mésentente. Il ne peuvent pas divorcer. Il faut donc s'attacher à les rabibocher, comme on dit. Cette réconciliation est difficile car dans un premier temps, elle oblige l'un des partenaires, je pense au conjoint social, à dire au conjoint politique des choses qu'il ne veut pas entendre sur la réalité sociale du pays, des cantons, des communes. Et non seulement le partenaire politique devra les entendre mais il faudra encore qu'il les admette.

Je sais que les travailleuses sociales et les travailleurs sociaux font déjà chaque jour ce travail. C'est leur pain quotidien auprès de leur supérieur hiérarchique en particulier leur responsable politique. Mais, à l'évidence, il n'est pas suffisant. Une des lacunes réside peut-être dans la parcellisation du message qui est d'ailleurs à l'image de l'activité déployée. Ce manque de communication d'ensemble ne permet pas de voir l'étendue du terrain qui doit être cultivée et c'est bien sa surface qui impressionne.

Votre travail consiste donc à amener le politique au bord de ces terrains et pas sur votre parcelle propre.



## **VI. L'action sociale demain: avec les «sociaux»?**

### *Synthèse*

Simon Darioli, chef du service de l'action sociale du canton du Valais

L'action sociale demain: avec les sociaux?

Ce titre, vous l'avez deviné à la lecture du programme, est une provocation, et la moitié d'une réponse.

Il m'a été demandé, pour lancer cette dernière partie de la journée, de faire une synthèse des différents exposés du jour.

Avant de me lancer dans cet exercice, je me dois de prendre une double précaution oratoire: d'abord vous préciser que cette synthèse est construite sur la base de textes écrits dont je disposais depuis quelques jours, et qui ne correspondent pas exactement aux exposés que vous avez entendus et surtout, qui ne reflètent pas tout le climat, tout l'apport personnel direct des intervenant-e-s et ne comprennent évidemment pas toutes les interventions, fort nombreuses, du public.

Ensuite, et vous l'avez constaté vous-mêmes, le contenu de cette journée a été extrêmement dense; il est donc périlleux d'en faire, en l'espace de quelques minutes, un résumé qui ne soit pas une caricature. L'exercice durcit forcément un peu le trait, pour mettre en évidence un certain nombre de points saillants.

Cela dit, vous avez été, me semble-t-il, très réceptifs au langage musclé de Jean Studer qui était tourné vers l'extérieur. J'ose espérer que vous aurez le même humour sur un langage un peu musclé tourné vers l'intérieur.

**Premier constat:** dans toutes les présentations il a été question du social, mais dans des sens si différents qu'on ne sait plus toujours ce que ce terme évoque. En effet, à certains moments on a parlé de politique sociale, à d'autres d'action sociale, à d'autres encore de travail social, termes qui reflètent des réalités différentes, mais dont la différence est non dite, comme si elle était une évidence. Or ce n'est pas une évidence et manifestement on peut se demander s'il y a concordance entre la politique sociale et le travail social tel qu'il est perçu et décrit par les personnes qui sont au front.

Une chose est certaine: selon la position des orateurs et oratrice de la journée, la vision du travail social diffère considérablement, dans la perception de la réalité et dans celle des objectifs. En résultent des discours très intéressants, mais disparates, sur ce qu'est le travail social et l'action sociale. Ils peuvent laisser une impression de malaise. En effet, les définitions découlant des objectifs des uns et des autres, ne sont même pas en opposition, tant elles reposent sur des fondements différents.

Elles expriment deux ou trois réalités qui ne semblent avoir aucun lien entre elles et permettent de douter des possibilités d'une reconnaissance réciproque.

Je me permets donc une question, liée à l'information que je vous ai donnée en ouverture de journée concernant le PNR 45: *les discours expriment-ils des facettes différentes de la réalité, ou la réalité présentée n'est-elle qu'une image virtuelle découlant du discours?*

Il y a probablement une part de vérité dans ces deux hypothèses.

Mais quel que soit le point de vue que l'on ait sur la question, il n'est pas possible d'espérer une reconnaissance réciproque des acteurs et actrices du social sans accord sur quelques concepts communs.

**Deuxième constat: des regards différents.**

Si l'on se réfère aux exposés de MM. Mulard et Jimenez, on constate que le professionnel décrit son action dans un triangle où intervient d'abord son rapport au monde et à lui même,

sur lequel se construit la relation à l'autre, le client, et ensuite leur rapport conjugué face à la société. Mais c'est une action qui va du dedans vers le dehors, portée prioritairement par des forces existentielles, éthiques, émotionnelles, qui se catalysent dans un mouvement où se mêlent solidarité et révolte, et se hissent parfois jusqu'à un certain degré de formalisation politique.

En guise de provocation, mais aussi d'interrogation, on peut se demander si le client est réellement acteur ou simplement catalyseur de l'action du travailleur social. Mais cela a été dit ce matin, l'attente extérieure, institutionnelle, qu'elle soit institutionnelle ou politique, est escamotée et perçue comme «une pollution administrative (sic) ou comme une norme répressive».

Du point de vue des employeurs, l'approche est autre, si l'on se réfère là au regard croisé proposé par Mme Rey-Baeriswyl. Encore qu'on trouve un certain nombre d'éléments concordants, cette approche part des types d'emplois selon les activités, les cibles, les missions, les logiques d'intervention, pour aboutir aux logiques d'embauches retenues par les employeurs.

Dans cette optique, le travail social n'est pas une fin en soi, mais un outil, un moyen permettant d'atteindre des objectifs définis à un niveau interpersonnel, mais aussi associatif, institutionnel ou politique.

Avec une certaine difficulté à se situer, inhérente à toute recherche permanente d'équilibre, le travail social est présenté comme l'interaction entre le dedans, c'est à dire la situation particulière du client, d'un groupe de clients ou celle, tout aussi particulière, du travailleur social, et le dehors, à savoir l'organisation et les objectifs sociaux et institutionnels.

La vision du social proposée par le politique est l'antithèse de celle tissée par les travailleurs sociaux. Comme l'a fort bien montré, ou dénoncé, Jean Studer, elle est une vision du dehors qui peine à imaginer, et plus encore à accepter, la réalité triviale quotidienne de ceux qui sont pourtant l'objet de la politique sociale.

Si pour le travailleur social engagé dans la pratique relationnelle immédiate avec son client, la politique sociale, le système d'assurances sociales, l'organisation institutionnelle, sont des réalités virtuelles ou, comme il a été relevé, des éléments polluants, la même attitude, mais inversée, est à relever dans l'approche strictement politique. C'est la réalité quotidienne dans tous ses avatars qui est l'élément polluant de l'esthétique du concept.

Cette situation est-elle inextricable, le politique et le praticien étant condamnés à demeurer, non des ennemis mais simplement des étrangers incapables de communiquer tant leurs langues diffèrent? Possible, mais pas certain.

Pour dépasser cette situation, il est indispensable que les travailleurs sociaux engagent d'abord une réflexion sur eux-mêmes. En effet, la ségrégation et la polarisation entre les différentes visions du travail social se font d'abord à l'intérieur du champ professionnel, entre la ligne de front centrée sur l'action et la ligne de retrait centrée sur la réflexion politique et la conceptualisation. Elle se fait aussi dans la polarisation entre les spécialistes du front et les généralistes de la coordination et de l'animation sociale.

Il est d'ailleurs assez symptomatique de relever que ce sont aussi sur ces clivages que se construisent les logiques d'embauche, renforçant encore les mouvements de polarisation des différents types de professionnels: que se soit comme idéal ou comme réalité imposée, le titre professionnel est requis pour les travailleurs du front. Un titre non social et des compétences expérimentales sont prioritairement requises pour les fonctions de base arrière ou d'ingeneering.

Le risque de disqualification du travail social est certain si la formation professionnelle spécifique amène prioritairement à l'exercice de fonctions subalternes d'exécution d'une mission définie par des responsables issus de formations non sociales. Examinez les organigrammes de vos institutions respectives!

Le travail social se fera-t-il demain sans les travailleurs sociaux? Le risque n'est pas exclu. Tout repli du milieu professionnel sur lui-même condamne les travailleurs sociaux à laisser le champ libre à d'autres types d'intervenants:

- **dans l'engagement militant et politique**, aux milieux associatifs et bénévoles;
- **au front**, à des professionnels présentant des compétences ou des profils spécifiques, autres que le social: fiduciaires, juristes, gestionnaires en assurances sociales, consultants en placement, intervenants, animateurs, et thérapeutes de tout genre.

Même les travailleurs sociaux se laissent parfois prendre au piège en s'affublant de titres qui sont une forme de reniement de leur formation initiale: intervenant en toxicomanie, médiateur familial, animateur PNL, je pourrais allonger la liste des appellations qui toutes semblent donner une compétence très spécifique à celui qui la porte. Oui certes, mais l'ennui est que n'importe qui, vraiment n'importe qui, peut se prévaloir de ces dénominations particulières.

- **à l'arrière**, les travailleurs sociaux risquent également d'être coiffés par les spécialistes du management ou de la politique sociale qui ont peut-être pour qualité première d'être capables d'un discours compréhensible par les instances décisionnelles.

Le travail social se concrétise d'une manière ou d'une autre, et pas forcément là où on voudrait le délimiter, là où on voudrait qu'il soit, mais là où le besoin est perçu: par le client lui-même, par les institutions sociales, par la société et ses organes politiques et administratifs.

S'ils entendent demeurer ou redevenir les acteurs privilégiés de l'action sociale et de la politique sociale dans sa globalité, les professionnels du social doivent sortir de l'isolement et se réapproprier le rôle inconfortable d'interlocuteurs nécessaires et de médiateurs entre l'individuel et le collectif, entre la réalité des existences et la réalité des concepts, entre la justesse d'une relation individuelle, et la justice formalisée dans une législation.

Pour y parvenir, ils doivent d'abord être en mesure de légitimer leur action par une connaissance argumentée de la réalité sociale fondée sur une observation méthodique, éthique et continue qui permette de dépasser les clichés et les évidences. On peut rappeler une fois encore l'exemple du PNR 45.

Ils doivent aussi être à même de maîtriser plusieurs langues et de les utiliser comme instrument de travail pour assurer la médiation qui est au centre de leur mission, pour dire ce qu'est le social, et pour le dire de manière à être entendus.

Les professionnels du social devraient être au moins trilingues, c'est à dire maîtriser la langue de la relation individuelle avec le client pour construire avec lui un projet et le reconnaître comme acteur, la langue des objectifs institutionnels pour être partie prenante de l'évolution de l'institution et non seulement le sujet de ses intentions, et enfin la langue politique, qui permet de transformer l'action revendicatrice nécessaire en concept d'organisation sociale.

La fonction de médiateur ou de traducteur, inhérente à l'exercice d'une profession sociale, est par définition inconfortable et exigeante. Mais c'est à ce prix que se construisent la reconnaissance professionnelle et les espaces de liberté indispensables à toute action créatrice.

En guise de clin d'œil, je conclurai sur cette citation, qui m'avait frappée il y a déjà plus de 20 ans, tirée de «L'animateur social» ouvrage écrit dans les années septante par Samuel

Alinski, qui dit: *«Le pouvoir au bout des fusils est un cri de ralliement absurde, quand les fusils sont dans l'autre camp»*.

Nous ferions bien de nous en inspirer quand nous élaborons nos stratégies d'action.



## **VI. L'action sociale demain: avec les «sociaux»?**

Walter Schmid, président de la Conférence suisse des institutions d'action sociale

## Introduction

Je remercie l'ARTIAS de cette invitation qui me donne l'occasion de m'exprimer devant un public si nombreux sur un sujet qui occupe la CSIAS et l'ARTIAS. C'est la deuxième journée organisée par l'ARTIAS à la quelle je peux assister cette année, ce qui démontre la coopération des deux institutions et la convergence de leurs intérêts.

Je dois avouer en préambule que je ne suis pas un travailleur social et que je n'ai jamais vu une école sociale de l'intérieur. Je suis – pour citer mon collègue Simon Darioli – «entré dans le social par la base arrière». En effet, je suis avocat de formation, mais j'ai eu la chance de diriger l'Office de la prévoyance sociale de la ville de Zürich durant neuf ans, un office comptant 600 à 800 collaborateurs dont la plupart sont des travailleurs sociaux. Ceux-ci ont en effet couru le risque «d'être coiffés par les spécialistes du management ou de la politique sociale qui ont peut-être pour qualité première d'être capable d'un discours compréhensible par les instances décidantes» comme le disait mon collègue.

De plus, mon expérience professionnelle est marquée par la récession des années 90 qui a fait doubler le nombre de clients à l'aide sociale et tripler les dépenses. Finalement, comme président de la CSIAS, j'ai développé un contact étroit avec le travail social des organes publics et privés. C'est dans cette perspective que je peux apporter quelques réflexions à notre journée.

Première remarque préliminaire, qui me paraît importante: la politique sociale, le travail social, ne sont pas des buts en soi. Leurs raisons d'être sont justifiées par les fonctions que tous deux ont à remplir.

De façon générale, la politique sociale a trois objectifs à accomplir. Elle doit:

- Assurer l'existence des hommes et des femmes et les protéger contre les risques de la vie (mort, maladie, invalidité, etc.).
- Assurer la reproduction de la société (santé, assurance maternité, allocation familiale, etc.).
- Assurer la cohésion de la société par une certaine péréquation entre riches et pauvres (impôt, contribution aux assurances sociales, etc.).

Certains instruments de la politique sociale sont plus fonctionnels que d'autres pour atteindre ces objectifs.

Il en va de même pour les professions du social: leur fonction est d'assurer l'aide sociale, telle que définie, par exemple, par Alice Salomon, il y a 75 ans, mais toujours d'actualité à mon sens: *«Toute aide consiste soit à permettre à une personne de s'intégrer, s'affirmer et s'orienter dans son environnement, soit à modifier voir influencer l'environnement d'une personne de telle sorte qu'elle puisse y faire ses preuves et s'y épanouir.»*

Le travail social doit faire la preuve qu'il peut remplir cette fonction. Si les professions du social ne le font pas, d'autres occuperont le terrain car le marché du travail ne suit pas les curriculum des écoles sociales. Il recrute les gens selon ses propres besoins.

Sur la base de ces constats, j'aborderai cinq points qui, expérience faite, me paraissent importants:

## Le rapport avec les clients

Le contact avec les clients doit évidemment rester au centre du travail social. Il n'y a pas d'alternative à ce travail de front qui consiste à communiquer avec les clients, à établir des processus d'entraide, à développer des projets communs. Un service social peut fonctionner sans directeur un certain temps, mais il ne fonctionnera pas un seul jour sans les personnes qui s'occupent des clients.

Dans les années 90 le nombre des clients avait doublé, notamment dans mon service à la ville de Zürich. Cela avait créé une pression énorme sur tout le personnel. Les restrictions financières empêchaient d'engager du personnels en nombre suffisant.

Les questions suivantes se posaient donc pour un chef de service social:

- Les collaborateurs seront-ils capables de maintenir le fonctionnement des services avec les moyens limités à disposition?
- Pourront-ils maintenir une attitude professionnelle face aux clients malgré la pression?
- Pourront-ils nouer des relations adéquates avec les moyens à disposition?
- Seront-ils en mesure de résister à se joindre aux clients dans une plainte commune sur les injustices du système?

J'ai eu le sentiment qu'ils avaient, en grande partie, fait face à ces défis et j'en ai conçu un grand respect quant à leurs performances professionnelles.

## **Les relations avec l'argent**

L'argent joue, à l'évidence, un rôle important dans l'aide sociale. Dans ce domaine, les collaborateurs d'un office d'aide sociale ont une grande responsabilité de gestion de fonds publics. A Zurich, l'office que je dirigeais dépensait environ un million de francs par jour ouvrable, et devait dans le même temps en encaisser un demi-million chaque jour.

Se pose donc légitimement la question de la relation des travailleurs sociaux à l'argent, qui est rarement une relation d'amour, et donc de leur aptitude à travailler avec l'argent.

- Sont-ils mal à l'aise avec l'argent?
- Comprennent-ils les aides financières aux démunis comme une compensation aux injustices sociales?
- Acceptent-ils que les ressources financières constituent un élément important de l'aide sociale et que l'argent soit un outil parmi d'autres dans le travail social?
- Ont-ils la distance nécessaire à l'argent pour ne pas donner le sentiment au client que cet argent sort, de mauvaise grâce de leur propre porte-monnaie?

L'argent est lié au travail social. La question de savoir si les travailleurs sociaux sont souvent les mieux armés pour gérer ces fonds reste ouverte. Mon expérience m'a toutefois permis de constater que la plupart d'entre eux étaient à même de relever ce défi, et de développer des aptitudes professionnelles dans ce domaine, tout en maîtrisant la paperasse y afférente. Mais d'autres professions répondent aussi à ces critères.

Il ne s'agit donc pas d'un monopole des travailleurs sociaux.

## Le rapport avec les autorités

Le travail social se réalise dans la plupart des cas dans un cadre institutionnel. Il y a des hiérarchies, des autorités des règlements. Le monde des autorités est différent de celui des travailleurs sociaux, orienté sur la relation individuelle. Un service social peut être géré avec succès si autorités et collaborateurs partagent la même vision de l'activité et travaillent dans

un climat de confiance. Pour y parvenir, chacun doit y mettre du sien. Les travailleurs sociaux ont toutefois un rôle important à jouer:

- En parlant de ce qui est. Ce sont eux qui sont en contact direct avec les clients, ils connaissent donc la réalité sociale mieux que quiconque. Leur tâche consiste également à faire remonter cette réalité au niveau des autorités.
- En interprétant les réalités. Les connaître est une chose, encore faut-il pouvoir les interpréter. Une interprétation crédible des réalités facilite le développement de convictions communes.
- En réduisant le niveau d'abstraction et en donnant des exemples concrets. La description de choses complexes sur un niveau trop abstrait ne crée pas forcément la confiance. En revanche, des exemples concrets facilitent la compréhension d'une réalité complexe.
- En gardant le sens de l'humour. Le travail social n'est pas une affaire triste bien qu'il s'occupe d'aspects difficiles de la vie humaine. Dans les relations avec les autorités il importe de développer un climat optimiste et positif.
- En présentant des solutions et non des problèmes. Les autorités sont censées prendre des décisions. Le développement de solutions et d'alternatives n'est pas leur tâche principale, c'est la tâche des collaborateurs.

Les travailleurs sociaux peuvent énormément contribuer à la reconnaissance du travail social par les autorités. Mais pour ce faire, il est primordial qu'ils comprennent les besoins et le fonctionnement des autorités, et qu'ils travaillent à développer un langage commun. Le travailleur social est certes un avocat pour la cause sociale, mais il n'est pas l'avocat de son client. Pour bien jouer son rôle, il doit non seulement connaître le monde du client mais également appréhender correctement le fonctionnement du monde autour de lui. Je pense que les travailleurs sociaux auraient beaucoup à gagner s'ils en étaient conscients.

### Le rapport à l'innovation

Les années 90 ont exercé une forte pression sur les services sociaux. Des innovations étaient inévitables. Le manque de ressources a fait craquer certains services, alors que d'autres ont été capables de s'adapter sans crise majeure, en innovant au niveau des méthodes, des structures et de la technologie.

L'idéologie dominante voulait que le secteur social se calque sur le privé, voire en arrive à une privatisation totale. Les méthodes de la nouvelle gestion publique (new public management) ont également eu une grande influence dans le domaine social.

Il est évident que la capacité d'innovation est un facteur clé pour un service social. Reste à savoir si les travailleurs sociaux sont les mieux à même de réaliser des innovations.

J'ai eu l'occasion de voir des secteurs sociaux aux forces créatrices stupéfiantes. Mais j'ai également vu des services absolument incapables de s'adapter à des situations nouvelles.

La curiosité, la créativité, l'expérience interculturelle, le sens des responsabilités, la liberté d'action sont des paramètres incontournables pour innover.

Il est certes vrai que le manque de ressources a pu parfois être le moteur de changements. Les freins à l'innovation en revanche proviennent des stéréotypes sur les clients ou les autorités, de la routine, du manque d'imagination, d'un environnement tiède craignant les prises de risque, et du manque de délégation du pouvoir de décision.

Ces dernières années ont démontré que l'innovation n'est pas une valeur en soi. Elle doit se justifier par ses résultats. Cela n'a pas toujours été le cas. La routine, la sécurité des procédures et avant tout le know how et une certaine constance des relations humaines

entre client et personnel et entre personnel et autorités sont des facteurs importants pour la performance d'un service.

### La compétence sociale

La compétence sociale, quelle que soit la profession du domaine social, me paraît être la compétence capitale. Elle est décisive dans

- le travail avec les clients,
- le travail avec les autorités,
- le travail avec les autres institutions,
- le travail dans un team,
- le travail comme non expert dans certain domaine avec les experts,
- le travail avec le public,

Le travailleur social est le spécialiste des relations avec des autres. Il n'a toutefois pas le monopole a priori du secteur, et doit donc démontrer son utilité dans le cadre de la concurrence avec d'autres professions. Il n'est pas le seul dans ce cas: on peut citer l'exemple des juristes, remplacés dans certains secteurs du marché du travail par des gens au bénéfice d'une formation plus adéquate.

Je pense cependant que le travail social, s'il est capable de répondre aux besoins changeant des services et de la société, a encore de belles heures devant lui. Les recettes pour le futur du social – pour conclure avec mon collègue Darioli – ne viennent cependant pas de l'extérieur mais ils se développent par la confrontation de la profession avec l'extérieur.