

Comment traverser les épreuves du travail social

Bertrand Ravon

Sociologue
MODYS-
CNRS,
Maître de conférences,
Université
Lumière
Lyon 2.

La professionnalité est définie comme « l'ensemble des compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné à une époque donnée » (Demailly, 2008). Le terme même de compétence, qui s'est imposé partout dans le monde du travail insiste quant à lui sur le « caractère contextualisé et personnalisé d'une action », sur « la pertinence des initiatives prises et des responsabilités assumées », sur « la capacité à s'ajuster et évoluer », sur « la mise en œuvre autonome des capacités mises à disposition de l'organisation ». En un mot, « le professionnel est celui qui au travers de son savoir et de son expérience accumulée possède un large répertoire de situations et de solutions » (Lichtenberger, 2003).

Cet article repose sur les résultats d'une enquête récente menée sur le difficile exercice du travail social : Bertrand Ravon (dir.), avec Geneviève Decrop, Jacques Ion, Christian Laval, Pierre Vidal-Naquet, 2008, *Usure des travailleurs sociaux et épreuves de professionnalité. Les configurations d'usure : clinique de la plainte et cadres d'action contradictoires*, MODYS-CNRS/ONSMP-ORSPERE, Rapport pour L'Observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale (ONPES), mai 2008, 260 p.

En articulant ces deux définitions, la professionnalité peut être envisagée comme le produit d'une dynamique collective de définition des savoir-faire professionnels mais aussi des dispositions subjectives et des qualités personnelles des salariés qui régissent l'exercice « normal » du métier. Mais qui est habilité à définir les compétences légitimes des « professionnels de la profession » ? Les travailleurs sociaux, leurs employeurs, les pouvoirs publics ?

La professionnalité est une épreuve

Selon nous, la professionnalité se définit dans une tension subtile entre les définitions hétéronomes de la profession, notamment celles relatives aux cadres réglementaires de l'activité, et les définitions autonomes qui relèvent d'un travail réflexif conduit par les acteurs eux-mêmes, à partir de la reprise des actions qu'ils mènent sur le terrain. De ce point de

vue, la professionnalité se construit dans la tension entre l'idéal de la profession et la réalité de l'exercice du métier. C'est-à-dire dans les épreuves quotidiennes où l'idéal professionnel du travailleur social est mis en pratique.

Ces épreuves sont constitutives de l'expérience professionnelle. Les réussites, mais peut-être surtout les échecs, les débordements de l'engagement dans l'action, les transgressions et les passages à la limite, les malentendus et autres incompréhensions des supérieurs hiérarchiques : toutes ces atteintes portées à l'art d'être un professionnel sont susceptibles d'entraîner une détérioration de l'exercice professionnel, du sentiment d'injustice et d'exaspération jusqu'à la fatigue et le stress, voire la souffrance et l'épuisement. Cependant, le processus d'usure n'est pas irréversible. Il peut au contraire entraîner des tentatives (généralement collectives) de résistance ou d'endurance où l'on fait face aux difficultés éprouvantes et où l'on cherche à faire face. En ce sens, les configurations de travail où s'enchaînent les épreuves professionnelles, celles par lesquelles l'agent éprouve les difficultés du travail, celles par lesquelles il les identifie et celles par lesquelles il cherche à s'en sortir, sont autant d'occasions de construire et d'affermir la professionnalité. D'ailleurs le sens du mot épreuve est double : *éprouver* une situation difficile et *faire la preuve* de ses capacités à y faire face.

La professionnalité se construit donc de façon risquée, comme un chemin d'épreuves, qui se dessine entre les moments d'atteinte à l'exercice du métier et les moments de soutien à l'art d'exercer la profession.

Deux périodes de construction de la professionnalité dans le travail social

Les relevés de l'expérience professionnelle de travailleurs sociaux éprouvés permettent de distinguer deux formes d'altération de l'exercice professionnel : d'une part, avec le maniement difficile de la relation d'aide, observé avec la professionnalisation de l'action sociale principalement ; d'autre part et plus récemment, la généralisation de la plainte d'intervenants confrontés aux prescriptions contradictoires

des dirigeants. A ces deux formes d'épreuves professionnelles correspondent deux époques de l'histoire du travail social, deux périodes de construction de la professionnalité des travailleurs sociaux.



G. Grillet

Face aux débordements dans la relation d'aide : être sujet de sa pratique professionnelle

La première est contemporaine de l'homogénéisation des professions dans une appellation partagée : le travail social (années 1960-1970). L'idéal éducatif s'impose alors comme le référent professionnel commun : toute prise en charge est l'occasion de mettre en place un processus pédagogique dans une visée à long terme de progression personnelle ou collective, voire d'émancipation. La relation d'aide devient le modèle d'intervention par excellence au sens d'un « type de technicité professionnelle situé au cœur de la pratique du travail social, qui repose sur l'interaction entre un professionnel compétent (...) et un usager, en vue d'améliorer l'état de l'usager. (...) Il s'agit de remédier à un dysfonctionnement en mobilisant une compétence professionnelle de type technico-psychologique » (Castel, 1998).

Pour les assistantes sociales, la relation d'aide, et plus particulièrement lorsqu'elle prend la forme du case work (« service social des cas individuel »), suppose des compétences professionnelles, au premier rang desquelles la capacité à ne pas se satis-

faire d'apporter de simples secours matériels, mais d'aider le client au développement de sa propre personnalité. Refusant aux médecins et aux magistrats le soin de définir de telles compétences professionnelles, les assistantes sociales inventent la supervision, qui consiste, pour les situations difficiles, à se faire conseiller par un collègue expérimenté.

S'agissant des éducateurs spécialisés, la visée éducative à long terme de la relation d'aide suppose de la part du professionnel une capacité à installer la prise en charge dans la durée. L'installation de la relation d'aide dans le temps peut conduire l'intervenant à un excès d'empathie envers l'usager, au risque de l'emprise. Plus grave encore, la prise en charge répétée d'usagers réputés difficiles, voire « inguérissables » peut aller jusqu'à l'indifférence, le dégoût, la violence voire la maltraitance. Des symptômes caractéristiques apparaissent (absentéisme, fatigue physique particulière, turn-over important, sortie précoce de la carrière) pouvant déboucher sur le syndrome de burn out, (épuisement professionnel). Face à ce type d'épreuves, nombre d'établissements de l'éducation spécialisée mettent en place des groupes d'analyse de la pratique centrés sur la reprise des expériences problématiques de la relation. Les « groupes Balint » qui émergent à la fin des années 1960 sont exemplaires de ce mouvement de soutien aux situations difficiles. Centrés sur le récit par l'éducateur d'une relation d'aide éprouvante, ces groupes de « recherche-formation » n'ont pas vocation à devenir un lieu thérapeutique pour les participants, mais un lieu de transformation de leurs aptitudes professionnelles, par une meilleure compréhension psychologique d'eux-mêmes ainsi que de la situation relationnelle dans laquelle ils sont impliqués. Le groupe d'analyse de la pratique offre au travailleur social l'occasion d'exposer ce qui n'arrive plus à être contenu ; par le travail d'élaboration collective, les éléments non contenus sont « projetés » dans le groupe, et dans le meilleur des cas, « déposés » ou mieux encore « recyclés ».

Supervision et analyse de la pratique : ces deux modèles de référence partagent un même objectif, soutenir l'identité professionnelle des travailleurs sociaux, avec un principe éthique solide : « offrir la garantie d'un contrôle par les pairs comme forme

pratique de la garantie de la compétence professionnelle » (Morand, 1993). L'enjeu c'est corrélativement pour chacun des participants de devenir « sujet de sa pratique professionnelle », au sens d'être capable d'articuler le savoir-faire (le métier), l'éthique professionnelle, la mission, le cadre institutionnel et la relation à l'utilisateur (Cauletin, 2007).

Déployés petit à petit pour de nombreux professionnels et institutions du travail social comme un équipement important de la professionnalité des travailleurs sociaux, ces dispositifs se sont même imposés comme un modèle dominant de l'accompagnement des professionnels du travail social. Ainsi, le Conseil Supérieur du Travail social (CSTS) insiste sur la nécessité de ces groupes d'analyse et de régulation professionnelle, en premier lieu dans le cadre transversal de ce qu'il nomme l'Intervention Sociale d'Aide à la Personne (CSTS, 1996). Ou encore, et selon le décret du 6 janvier 2005 qui les a mis en place, les Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (ITEP) doivent développer dans chaque établissement « *des modes de soutien aux professionnels. Ces soutiens peuvent prendre notamment la forme d'actions de supervisions et d'analyse des pratiques menées par des professionnels distincts de ceux appartenant à l'équipe thérapeutique.* »

Face à la standardisation du travail social : faire reconnaître la singularité de son intervention

La seconde période de construction de la professionnalité des travailleurs sociaux que l'on voudrait spécifier ici est contemporaine des importantes transformations du secteur que l'on peut schématiquement rapporter aux processus de la décentralisation, la rationalisation et la division du travail social. Les professionnels ont vu en deux décennies (1980-1990) l'exercice de leur métier bouleversé : extension de la vulnérabilité des usagers, difficulté à assurer l'accès (pourtant prioritaire) aux droits des usagers, diversification des publics, empilement des dispositifs, multiplication et complexification des procédures qui plus est souvent dénuées de mode d'emploi, juxtaposition de règles de droit incompatibles, renforcement de la logique de gestion et de contrôle, cohabitation souvent tendue avec de nou-

veaux professionnels aux statuts très différents (qu'il s'agisse des intervenants aux emplois précaires ou des cadres gestionnaires non issus du travail social). De vives inquiétudes sourdent de toute part, désignant un malaise partagé par l'ensemble des salariés de l'action sociale. Ils disent se retrouver sans missions claires, sans soutien hiérarchique ni reconnaissance institutionnelle. Ils regrettent de devoir se débrouiller souvent seuls, jusqu'à parfois perdre le sens de leur métier. L'usure se manifeste principalement à travers les plaintes qu'ils forment au gré de leurs expériences professionnelles.

La relation d'aide, plus que jamais au cœur de la pratique, est problématisée de nouvelle manière. D'une part, l'utilisateur n'est pas tant catégorisé comme un patient inguérissable que comme un acteur (qui peut être difficile, agressif, violent, complexe ou exigeant) ayant son mot à dire sur l'intervention qui lui est proposée. Appréhendé à partir du faisceau enchevêtré des problèmes qui caractérisent sa situation, responsabilisé, l'utilisateur déstabilise l'idéal éducatif (ou assistanciel) des travailleurs sociaux. Les solutions prédéfinies sont inapplicables. D'autre part, la relation intervenant/utilisateur est cadrée par des exigences organisationnelles de rationalisation du travail social qui poussent par exemple à définir et contrôler le temps imparti aux procédures d'accueil, d'écoute et de suivi des personnes en difficulté, alors même que le temps réel nécessaire à l'intervention est incalculable par avance, puisqu'il doit en permanence s'ajuster aux situations singulières et aux conditions toujours imprévues d'installation de la confiance sans laquelle aucune action à venir n'est possible.

La professionnalité des travailleurs sociaux est ici atteinte, dans le sens où ils n'arrivent plus à devenir « sujets » de leurs pratiques professionnelles. Si, avec la généralisation du management par la compétence, l'investissement personnel est de plus en plus requis comme condition nécessaire au bon exercice des tâches professionnelles, il est simultanément contraint à des contrôles de plus en plus serrés, dans un cadre organisationnel de plus en plus rigide où le statut de salarié tend à être appliqué en termes de plus en plus stricts.

Une contradiction transversale s'installe :

l'injonction à l'initiative personnelle et la standardisation des pratiques singulières. Les travailleurs sociaux sont pourtant habitués à contenir les paradoxes et à tenir face aux prescriptions contradictoires. C'est même l'une de leurs qualités : travailler correctement consiste comme le rappelle Philippe Davezies (2007) à ne jamais se conformer complètement aux prescriptions des dirigeants, mais à prendre en compte l'ensemble des éléments techniques et des opérations pratiques qui composent le travail réel. Cette part d'invention, de créativité nécessaire pour combler le décalage entre le travail prescrit et le travail réel, précisément parce qu'elle est singulière, est invisible pour les hiérarchies (Loriol, 2003). Du même coup, les dirigeants sont dans l'incapacité de reconnaître la réalité des efforts consentis par les salariés pour que le travail soit correctement fait, malgré tout. C'est cette non reconnaissance du travail singulier qui est insupportable pour les agents et qui forme l'une des principales raisons de leur souffrance au travail.

Cette épreuve de non reconnaissance est difficile à traverser. Déjà, on peut se demander comment l'on peut inviter les dirigeants à reconnaître le travail qui transgresse leurs prescriptions. On remarquera ensuite que les collectifs de travail propres à « organiser la défense » contre les injonctions à l'autonomie sont affaiblis dans un contexte dominé par le mouvement de la compétence. En effet, les intervenants ne peuvent pas compter sur les supérieurs hiérarchiques dont ils dénoncent régulièrement l'absence de soutien dans les situations difficiles, et du fait de l'écart entre managers et intervenants qui ne cesse de se tendre depuis le recrutement massif de cadres gestionnaires hors du secteur social. Parallèlement, avec la rationalisation du travail et malgré les injonctions au partenariat et à la coordination, les temps de travail en équipe, de rencontres informelles, de régulations institutionnelles, de groupes d'échanges ont été fortement réduits. Enfin, les appuis collectifs relevant de la rhétorique de qualification tels que les centres de formation au travail social, la formation continue, les associations professionnelles ou le syndicalisme de branche,

sont difficilement mobilisables (en partie du fait de la domination de la compétence, en partie du fait de l'affaiblissement des corps intermédiaires).

Les groupes d'analyse de la pratique ou de supervision continuent par contre de compter parmi les dispositifs de soutien les plus mobilisés : la demande de reprise de l'action a en effet sensiblement augmentée ces cinq dernières années tout en se diversifiant considérablement. Elle touche dorénavant l'ensemble des nouveaux secteurs ainsi que la quasi totalité des métiers et des statuts. Elle n'émane plus seulement des travailleurs sociaux ou de leurs chefs de service dans un souci de soutien à la profession (maniement de la relation d'aide, besoin de « déposer » des situations difficiles et trop chargées d'affect, etc.), mais peut venir des cadres gestionnaires dans une démarche d'élaboration d'une culture professionnelle commune et de « référentiels métiers », ou encore des comités d'hygiène et de sécurité des établissements dans une dynamique de prévention de la souffrance au travail. Dédiée au soutien des professionnels, elle s'avère en fait être mobilisée pour régler des problèmes institutionnels non traités ad hoc ; ce qui conduit les groupes d'analyse de la pratique à se substituer à la vie institutionnelle de l'établissement, et notamment aux temps de régulation entre cadres et professionnels. Ce télescopage indique la tendance actuelle à faire de l'analyse des pratiques professionnelles un outil de management et de cadrage des compétences (un outil de conduite, de gestion et d'évaluation de l'action), plus qu'un équipement professionnel de reprise de l'expérience.

Si la professionnalité se construit à travers les façons de sortir des épreuves, il est urgent de remettre sur le métier la question des collectifs de reprise et de traitement de l'expérience professionnelle. La demande de reconnaissance porte davantage sur le « faire » que sur l'identité des travailleurs sociaux. Au-delà de la réflexivité des acteurs, il s'agirait de s'appuyer davantage sur la « science des praticiens » (Laval, 2008) pour identifier les nouvelles épreuves professionnelles et le cas échéant, réinventer les façons de s'en sortir.