

## **AGIR SUR LES CONTRAINTES : EN FAIRE DES OPPORTUNITES**

La ruse de la résistance des professionnels du social

Ces dernières années, des réformes et des politiques de rationalisation avec à la clé une justification des économies nécessaires à effectuer ont profondément changé le paysage de l'action sociale. Des rationalisations transversales touchent tous les secteurs de la société. Regroupement d'institutions pour former des grands ensembles, redéfinition des missions et des mandats donnés aux institutions, non-renouvellement de poste de travail, suppression de dispositifs socio-éducatifs fait partie des politiques sociales et des données actuelles. Comme nous l'écrivions dans la revue des politiques sociales de 2010, une logique marchande comptable, faite de rationalisation s'installe. Elle s'inscrit dans le droit-fil du NPM. « La montée en force des notions de compétence, d'efficacité, de mobilité contribue à faire passer au crible chaque geste professionnel soumis à des évaluations quantifiables ».<sup>1</sup> Des logiques d'expertise, d'évaluation de compétences, d'ajustements continus, de mise en place de « systèmes qualité » dans les organisations traversent le monde de la santé, du social, de l'éducation, tous les secteurs non-marchands du service public.

La fabrication actuelle des politiques sociales à partir d'une pensée comptable (selon les termes de Stéphane Rossini au congrès de l'AIFRIS en juillet 2011, qui parlait des réformes à l'œuvre dans les assurances sociales) a des effets sur la pratique des TS et sur les prestations fournies aux usagers. Que les finances publiques soient contrôlées, dans le but déclaré de freiner l'endettement public peut être entendu, sans forcément qu'un tel avis soit partagé. Nous devons constater que des procédures mesquines, un pseudo contrôle, des mesures prises sans consultation de tous les acteurs concernés par un projet, des tracasseries administratives posent problème. Nous avons tous en mémoire l'idée avancée par Michel Chauvière que trop de gestion tue le social et fait mourir dans l'oeuf toute initiative innovante.

Rappelons ici le contrôle exercé qui s'inscrit dans l'exigence pour toutes les institutions qui reçoivent des subventions de l'Etat de fournir des contrats de prestations. L'évaluation des prestations fait partie du contrat sans que soient définis les critères d'évaluation par un travail d'élaboration qui devrait se réaliser en collaboration avec les institutions. Les procédures à respecter sont lourdes et contraignantes. Un pouvoir sourd de la bureaucratie de l'Etat s'exerce, elle-même soumise à la contrainte de faire appliquer des lois restrictives. Les mesures administratives plus importantes augmentent les charges de travail. Autour de nous, on rencontre des cadres qui sont en détresse, faute de n'avoir pas de marge de manoeuvre pour réagir. Une telle marge de manoeuvre est inexistante, par exemple, dans l'accompagnement des personnes peu qualifiées qui sont exclues du marché et qui sont inscrites dans des dispositifs d'activation de réinsertion professionnelle.

Même dans des lieux de « bas seuil », les coupures de subventions de la Loterie romande suisse ont créé des situations tragiques et la force des TS est détournée au profit d'une recherche de fonds et de moyens pour continuer l'action. Des réductions s'étendent en fait à l'accès aux prestations sociales, au renvoi de charges de la confédération aux cantons, aux communes et au privé. Le projet de la 6ème révision de l'Assurance Invalidité (AI) propose des restrictions dans les mesures de formation pour les personnes handicapées psychiques.

---

<sup>1</sup> Sanchez –Mazas Margarita et Tschopp Françoise : (2010) La rationalisation des métiers du social, in Les politiques sociales. No 1&2, Bruxelles

Le contexte du moins d'ETAT s'insinue de manière sournoise à tous les étages, et la peur d'être instrumentalisé par des mesures dont le sens échappe est bien présente. C'est la crainte d'être des exécutants, de devoir faire avec moins, de faire des actions qui ne sont pas à « notre honneur » disait une professionnelle. C'est la difficulté aussi de savoir qui gouverne, qui décide de quoi et pour quel projet provoquant des incertitudes qui sont difficiles à gérer.

Actuellement selon certains directeurs d'institutions éducatives, l'Etat n'accepte plus aucune initiative des associations qui mettraient en place des projets innovants pour répondre à des besoins spécifiques. Tout soutien financier à l'innovation est refusé. Des fermetures de structures mises en place et qui ont démontré leur utilité durant plus de deux ans sont prévues. Cette tentation de vouloir garder une certaine maîtrise et un certain contrôle, pour enrayer des coûts et diminuer la dette publique, dénote un Etat craintif, frileux pour répondre à des problématiques sociales spécifiques. Cela tue toute initiative avec pour effet la mise en place de formes d'instrumentalisation inquiétantes. Je pense ici à la problématique des jeunes sans formation. Citons à titre d'exemple, l'augmentation des personnes qui sont au bénéfice de l'aide sociale dont les jeunes : 25'000 à Genève dont plus de 1200 jeunes de 18 ans qui la reçoivent déjà à travers les prestations fournies par les centres d'action sociales et de santé CASS de l'Hospice général HG, et ceci dans une période de révision de la loi sur l'aide sociale individualisée pour les chômeurs en fin de droit.

Les institutions, quant à elles, sont mises au défi d'être de plus en plus pointues dans leur prestation tout en devant répondre à des besoins multiples et contradictoires ainsi qu'à des normes qui contraignent les professionnels à se spécialiser et à segmenter leur intervention. La mission première des institutions et les valeurs du TS s'inscrivant dans une éthique humaniste et qui sont au cœur de cette culture sociale sont ainsi compromises- le lien social, la solidarité, la défense du bien commun, la défense des droits, la proximité relationnelle, l'écoute...

Le travail en réseau est souvent mal compris, des méfiances à l'égard des autres professionnels ou des autres dispositifs sont présentes. A certains moments, on assiste à un repli sur son secteur, son territoire avec une difficulté de décloisonner les actions et la mise en synergie des ressources. Il y aurait dans les représentations des bonnes pratiques, des bonnes façons de réagir pour gérer les problématiques sociales et des bonnes actions, voir des secteurs de pointe qui auraient les réponses universelles alors que l'on se trouve toujours devant des problématiques plus contrastées et des énigmes les plus tenaces pour comprendre l'humain que l'on a en face de soi dans toute action sociale.

Dans de nombreux services, l'intervention est fragmentée, saucissonnée au détriment d'une vision globale des mesures d'accompagnement ou d'aide sociale. Chaque personne est aidée par de nombreux intervenants qui ont très peu de temps pour se coordonner. Une division des tâches s'instaure et si nous devons reconnaître que la spécialisation par les compétences déployées pour mieux répondre à une problématique est nécessaire, elle comporte cependant le risque d'apporter une réponse technique, de gérer un problème, de ne pas pouvoir recevoir une personne avec l'ensemble de ses difficultés, plutôt que la prise en compte de ses potentialités et de ses ressources. (Spécialistes de la gestion de dettes, d'insertion professionnelle ou des mesures dans le domaine de l'asile...).

Le travail en équipe qui était à la base du Travail Social est aussi fragilisé. Le risque est présent dans les équipes, d'être en conflits interpersonnels et relationnels, en omettant de prendre en compte les difficultés liées à des contextes plus globaux qui influencent les dynamiques de travail. Nombreux sont ceux et celles qui notent qu'il est difficile aujourd'hui

de nommer ses peurs, ou sa crainte d'être en échec, face à des usagers qui n'acceptent pas les nouvelles normes sociales.

Les demandes et les contenus des supervisions d'équipe ont également changé. La demande des employeurs mais aussi des professionnels est de se centrer principalement durant ces espaces de supervision - qui se réduisent dans certains secteurs - sur des questions et des réponses opérationnelles dans le but que leur intervention soit plus efficace. S'arrêter sur les dynamiques d'équipe, sur la prise en compte et la mise à distance des émotions, sur l'analyse de compréhension des phénomènes comporte une perte de temps surtout dans une période où les budgets se rétrécissent pour les espaces de réflexion comme la supervision et pour la formation continue.

De nombreux acteurs du champ du Travail Social relève combien il manque de temps pour la réflexion, des espaces réflexifs pour la mener collectivement et pour fournir un travail de qualité sans craindre des représailles ou des difficultés à tenir son cahier des charges.

Après avoir posé ces éléments de contextes pour expliquer les nombreuses restructurations et l'ambiance qui marque la vie des institutions sociales et celle des professionnels, il est temps de développer ici des problématiques qui sont à l'œuvre dans le champ du social, particulièrement à l'intérieur des institutions et dans les équipes.

## 1. Les statuts

La structure des formations professionnelles en Suisse se décline en plusieurs niveaux hiérarchisés de formation (attestation, certificat fédéral de capacités pour les assistants socio-éducatifs, diplôme d'école supérieure, bachelor et master des hautes écoles spécialisés (HES)). L'avènement de ces différents niveaux d'étude bouscule les terrains professionnels. Les changements en cours impliquent des modifications profondes à la fois dans les modes d'intervention et dans les identités de chacun. Dans certains secteurs, en raison d'impératif économique, on engage un professionnel HES, un éducateur spécialisé et plusieurs assistants socio-éducatifs (ASE). Sur les terrains, surtout dans le secteur socio-éducatif, les professionnels font tous le même travail, tout en n'ayant pas le même salaire. Les ASE exécutent les tâches de la vie quotidienne et de proximité relationnelle, mais leur formation ne leur donne pas ou peu d'outils pour conceptualiser l'action éducative, poser des projets, anticiper l'action, définir des stratégies et des objectifs.

La qualité du sens de l'action socio-éducatif se perd alors que les situations sont de plus en plus complexes et instables. Dans les équipes, un sentiment d'injustice et de non-reconnaissance est exprimé. Lorsqu'on travaille sur les dynamiques des équipes, on entend combien cette situation divise les acteurs éducatifs et combien, pour les uns et les autres, leur travail n'a pas de valeur puisqu'il peut être accompli, sans être très qualifié. L'ambiguïté du tous pareil, de la non-différenciation des statuts est parfois renforcé par une méfiance à l'égard de la hiérarchie et un manque de clarification de son rapport à l'autorité (on ne veut pas de petits chefs et de cette division entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent). Il y aurait des tâches nobles et des tâches ordinaires et une telle division des tâches est problématique.

Relevons toutefois que dans certains secteurs, on constate le refus de remplacer les éducateurs par des ASE et cela pour combien de temps, car on sait bien que des institutions sont contraintes, pour des raisons économiques de revoir les conditions d'engagement. Il est à remarquer aussi que les professionnels obtenant un titre HES rentrent dans le marché du travail,

en étant les plus mal payés de tous ceux qui proviennent d'une formation HES en général. De plus, on commence à voir des diplômés HES être engagés dans des fonctions comme ASE.

Dans certaines institutions éducatives, une demande émerge de l'employeur : faire convertir les titres délivrés par une école supérieure et obtenus par certains professionnels en diplôme HES. Il en va de l'image de l'institution de pouvoir démontrer le haut niveau de qualification avec une impossibilité d'avoir des ressources supplémentaires pour permettre à ces collaborateurs de suivre des formations post grades longues et coûteuses exigées pour faire ce passage. Du côté des éducateurs, surtout les plus âgés, une crainte diffuse s'exprime. Leur titre HES, risque de les contraindre à assumer plus de charges et de responsabilité, alors qu'ils n'en ont pas forcément le désir.

Dans le secteur du service social, il est plus difficile d'engager des AS d'un niveau différent. Le manque d'assistants sociaux formés oblige les grands services sociaux à engager des universitaires. Ils arrivent avec des outils de compréhension des phénomènes psycho-sociaux mais sans la culture et sans les outils professionnels propres au métier d'AS. Dans le service social, l'engagement de professionnels peu formés pour remplir de nouvelles fonctions à la lisière de l'administration se confirme. Ils accomplissent des tâches de proximité avec des publics du social qui ont très peu de droit ou qui n'en ont plus.

Une telle situation est le fruit de l'histoire des métiers du social et des formations. Avec toutes les injonctions économiques à diminuer les budgets, on peut craindre que la culture du métier que la qualité du travail liée à la formation soit dévalorisée ou pire, se perdent. Dans mon propos, il ne s'agit pas de disqualifier le travail des ASE ou celui des nombreux professionnels qui œuvrent dans le champ du travail social. L'opportunité de se former et de se qualifier - par ces différents niveaux d'études - est pertinente. L'accès à la formation selon ses expériences antérieures est un droit. Avoir des collaborateurs avec des outils et des différentes compétences peut être un plus pour une institution, pour autant que l'on distingue bien les savoirs et les niveaux de compétences nécessaires pour remplir une mission sans devoir tenir compte essentiellement du niveau économique.

Face à cette situation, formulons plusieurs pistes de réflexions :

- Combien de temps, la réalité de dévalorisation salariale est-elle supportable par les différents acteurs des terrains ? C'est une bombe à retardement !
- Ne faudrait-il pas se méfier d'un climat qui existe dans les équipes où règne une certaine idéologie du « tous pareils », de la non différenciation des rôles et des fonctions, de la non clarification des cahiers des charges qui paradoxalement, côtoie la mise en place d'une nouvelle hiérarchisation administrative du contrôle dans les professions du social ?
- Sur le plan des formations, n'est-il pas nécessaire d'explicitier mieux les rôles attendus selon les niveaux d'études en distinguant la question de la responsabilité différenciée, d'une nouvelle hiérarchisation administrative du contrôle ?
- Ne pourrait-on pas attendre la mise en place de ressources dans les équipes, pour que « les HES » commencent à écrire, à conceptualiser, à rendre plus visible la pratique et l'intervention, ainsi que leur responsabilité ?
- A un moment de « crise » économique mondiale qui n'épargne pas la Suisse, il est urgent de reprendre le débat sur la distinction entre la qualité du travail social, les valeurs humanistes, de droit, d'égalité qui la sous-tend et la tendance à transformer les métiers du social en fonctions de contrôle et de *containment* des populations, d'abandon, d'exclusion radicale de certaines d'entre elles.
- Ces questions devraient être reprises par tous les partenaires et par tous les acteurs. Il n'est pas bon de laisser se développer l'idée que pour assumer l'action

éducative sur les terrains on peut avoir quelques encadrants HES et, pour l'essentiel des personnes qui ont reçu une qualification moins importante. Il est notre devoir de veiller à la nécessité d'une qualification de bon niveau, fine multidisciplinaire et tout au long de la carrière. (formation tout au long de la vie par la FC, par des passerelles adaptées, des reconnaissances d'acquis).

- Peut-on s'appuyer sur l'expérience d'institutions qui ont pris la peine de poser une réflexion sur les cahiers des charges, sur la définition des rôles de chacun et sur l'intégration des professionnels de différents niveaux ?
- A l'intérieur des institutions, prendre du temps pour créer avec tous les acteurs une culture commune est une nécessité primordiale.

## 2. Le manque de reconnaissance du métier

Le manque de reconnaissance vécu par les professionnels est très présent. Dans un tel contexte, ce fait qui découle des transformations en cours n'est pas étonnant. Le travail social est déconsidéré entend-on souvent. L'image sociale des métiers du social en transformation ne brille pas. Alors que les travailleurs sociaux sont de plus en plus exposés dans les tensions et les conflits en cours. Il n'est pas rare que les autorités ou les professionnels provenant d'autres secteurs aient une mauvaise connaissance du travail socio-éducatif (entre les institutions ayant des mandats différents, santé /psychiatrie, justice, par rapport au social, par exemple). Comme cela a lieu dans d'autres secteurs, le risque de voir une main mise de certains référentiels ou des secteurs professionnels sur celui du TS est bien présent. (les neurosciences, biomédical, psychiatrie, police).

Un autre aspect à relever est le fait que les professionnels doutent eux-mêmes de la valeur du métier, comme s'ils acceptaient de le disqualifier de l'intérieur, comme s'ils avaient intériorisé que le travail auprès des plus démunis n'a pas ou peu de valeur. Cette dynamique de perdants est le reflet des problèmes actuels. Au contact de populations fragiles, de manière insidieuse une attitude invisible s'inscrit en soi, celle que le travail fourni n'a pas une grande valeur et que l'on doit se contenter des ressources acquises. Dans une période économique difficile, il ne faut pas exiger plus et il faut se faire tout petit.

La servitude volontaire disait Roland Gori<sup>2</sup>, consiste aujourd'hui dans le fait que l'on introjecte en soi le fait qu'il faut prendre moins de temps, faire plus vite avec moins, s'ajuster à la perception extérieure pour être conforme.

## 3. Le langage et les aléas de la communication

Je suis aussi frappée par la difficulté à rendre **lisible** l'action et à valoriser la culture commune et les dimensions qualitatives de la relation. La part qualitative sensible du métier est difficile à expliciter. (Loser et Libois<sup>3</sup> et d'autres auteurs). Toute l'habileté et la subtilité professionnelles à mettre en œuvre, l'engagement au jour le jour, fait de bonne volonté, l'investissement qui ne se lit pas à l'aune du salaire et qui comporte une part de réalisation de soi et d'intérêt pour l'humain mais entraîne aussi de la culpabilité sont des compétences

---

<sup>2</sup> De l'extension sociale de la norme à *la servitude volontaire* Roland Gori, *appel des appels* 30 mars 2009

<sup>3</sup> Libois Joëlle, thèse de doctorat, juin 2011

essentielles. La débrouillardise faite de créativité à agir dans l'instant pour répondre à une demande ou simplement être là, sans projet, sans objectif préconstruit pour l'autre, font partie des savoirs professionnels qui ne se quantifient pas.

Il y a certainement un effort à fournir sur le plan de la communication pour mieux expliciter le sens du travail social. A l'intérieur d'une institution, on se comprend, un excellent travail s'accomplit mais la dimension d'explicitation et d'ouverture sur l'extérieur est parfois déficitaire. Le manque de temps, le manque de force, la fatigue d'être grignoté à l'intérieur de soi, la charge et la complexité des situations sont autant de visages de l'impuissance.

Comment redonner de la valeur aux métiers de l'humain, à ce savoir faire qui ne produit pas de la réussite dans un temps record ? Comment mettre en lumière la culture du métier dans laquelle s'inscrit des notions d'empathie, de compassion, du sens relationnel, de l'apprentissage du vivre ensemble, toutes ces valeurs qui ne sont pas prises dans l'acception du vivre ensemble pour que l'on puisse vivre dans une société démocratique et solidaire.

La situation interroge aussi les formations sur l'exigence de disposer de l'étayage réflexif fourni par la formation pour se sentir armé ... Réfléchir aux dimensions sociopolitiques qui influencent les pratiques, donner des clés de lecture qui permettent de situer les enjeux du malaise social actuel, et éviter d'être trop psychologisant face aux difficultés rencontrées par les usagers sont des contours d'une posture réflexive et éthique exigée par la situation actuelle. Je salue aussi l'effort du développement actuel au sein des HES d'une recherche en travail social qui peut concourir à faire mieux connaître les pratiques du Travail social.

#### 4. Des dilemmes à l'ombre de la pratique

Des facettes du métier apparaissent au détour des situations présentées en supervision ou en formation qui font réfléchir autant sur l'état du monde d'aujourd'hui que sur la solitude à laquelle sont confrontés certains professionnels du social et de la santé. Donnons quelques exemples de faits évoqués :

- Impuissance et agacement face à quelqu'un qui ne peut pas changer, dont la situation se dégrade de plus en plus et, qui n'accepte pas de se mettre dans des programmes qui lui sont proposés ;
- Impuissance de ne pas savoir comment aider, soulager, montrer de l'empathie, ou plus radicalement de ne pas pouvoir le faire ;
- Impuissance face à des situations qui dépassent malgré toute la bonne volonté, et pour lesquelles on a l'impression de ne pouvoir poser que des sparadraps sans résoudre le problème de fond ;
- Difficultés à créer un lien avec un usager qui est présent à la consultation uniquement pour obtenir son argent ;
- Révolte d'être en face de familles qui ont faim, de femmes seules qui assument leurs enfants avec une situation financière précaire qui les étouffe de plus en plus ;
- Manque de temps pour comprendre des situations embrouillées amenées par des personnes, dont on ne perçoit pas les enjeux et qu'il s'agit de recevoir pendant des années sans trouver de solutions valables ;
- Etablir une relation de confiance en ayant une présomption de mensonge ou de méfiance face à la personne qui demande de l'aide ;

- Peur de la violence, de l'agressivité verbale et physique de personnes qui mettent les AS ou les éducateurs en insécurité ;
- Difficulté d'accepter des personnes qui déversent et projettent sur les professionnels toute leur misère et toute leur amertume ;
- Dilemme face à la maltraitance d'un enfant, face à la souffrance et à la déchéance ;
- Peur de ne pas bien faire son travail, de n'être pas assez compétent, craintes que la direction ne comprenne pas leur action, ne les suive pas dans telle décision ;
- Peur pour son institution, son service ;
- Manque de ressources, de moyens pour faire un travail de qualité ;
- Sentiment qu'il faut produire de la réussite, du quantitatif alors que le développement d'un humain exige du temps, de la patience, de la créativité fragile.

Les signes manifestés par les personnes et par soi-même révèlent « l'humain » lorsque l'on est dérangé sur le plan émotionnel, ou que des conflits de loyauté empêchent de s'enliser dans la routine quotidienne. Avoir des mouvements d'humeur est légitime. Par contre, ce qui n'est pas admissible est le peu de reconnaissance sociale pour la qualité relationnelle et pour l'investissement que cela comporte d'être à côté d'êtres vulnérables, « ces figures limites » (Breviglieri 2010) qui ont besoin de soin, d'attention, d'écoute, de sollicitude. Ces gestes d'attention, cette présence de qualité, gratuite ne se mesurent pas au travers de projets ou d'objectifs à tenir ou encore de comptes à rendre.

Un autre dilemme auquel sont confrontés les professionnels est celui de la responsabilisation active demandée aux usagers. Les pratiques s'appuient désormais sur des discours liés à l'engagement, au consentement, à la responsabilité que doit avoir l'utilisateur alors que ce dernier n'a pas toujours les ressources pour répondre aux attentes des dispositifs en vigueur. (Genard, 2000) L'aide sous contrainte par des pressions exercées sur les usagers manifeste une telle ambiguïté qu'elle mérite d'être interrogée. Etre en présence proche (Deligny), avoir une relation palliative (Soulé) faite de gratuité et de don de soi ne semble plus possible aujourd'hui. Il s'agit de faire des projets avec ou pour les usagers, de se donner des objectifs partagés, de les inscrire dans des programmes qui donnent droit à une aide financière. Formuler des projets est un levier éducatif, mais il a ses limites lorsqu'il force l'adhésion pour répondre aux injonctions institutionnelles.

##### 5. Ruses de la résistance : une manière d'inventer des espaces de liberté dans le travail

En conclusion, répondre à la mission en rusant avec les prescriptions, en esquivant les injonctions paradoxales sont des actes de résistance dans le travail au jour le jour. Les TS sont tout autant liés, voir contraints ou prisonniers que les usagers par des procédures absurdes et contradictoires ou par des injonctions paradoxales.

« Nous allons devenir des exécutants d'exclusion des mauvais usagers » disait la présidente d'avenir social de Genève lors de l'ouverture des assises. (Anne Vifian)

Alors que l'on entend l'importance exprimée par biens des professionnels d'être au service des usagers, raison pour laquelle, ils ont souvent choisi ce métier. La maxime de Deligny, « J'étais vendu, archi vendu à la cause des voleurs de poule » parle encore à de nombreux acteurs professionnels. (Deligny 1947).

Accueillir les jeunes professionnels même si la charge de travail est lourde et complexe est alors une exigence incontournable. L'accompagnement pédagogique sert à soutenir la réflexion, la transmission de l'histoire en tenant compte du rythme et des conditions d'apprentissage du métier. On ne devient pas professionnel du jour au lendemain. L'accompagnement consiste à repérer les potentialités de chacun. Le savoir faire à ce niveau s'acquiert dans la pratique. Dans les débuts de carrière, des événements d'une portée symbolique forte marquent les parcours. Il s'agit de les repérer et de les laisser se vivre en étant attentif qu'ils n'altèrent pas l'enthousiasme des jeunes professionnels. Un tel travail d'accompagnement donne aussi un nouveau souffle aux professionnels chevronnés qui ont par une telle tâche la possibilité d'être des mentors en valorisant leur expérience et leurs savoirs. Alors que l'on se trouve trop souvent dans des processus d'évaluation, de mérite, en recherche d'erreurs ou de fautes professionnelles, que ce soit dans les Institutions, ou entre professionnels et au sein des équipes, reconnaître les potentialités, les réussites, les ressources, plutôt que les manques donne une orientation différente au travail.

La professionnalisation qualitative a un prix qui demande des compétences transversales pour que l'on soit efficace en vue de plus d'humanité et de justice. Dans le contexte de globalisation actuelle, les professions du social contiennent des enjeux sociaux importants. La culture, les pratiques institutionnelles dites de l'efficacité et de l'efficacé, du moins coûteuse à court terme, font des ravages.

Les capacités d'agir s'obtiennent par la coopération qui va au-delà des logiques propres et par la débrouillardise, qualité que connaissent bien les TS.

Créer des collectifs de professionnels de terrain articulant la pratique et l'accompagnement, produire une réflexion, interroger le rôle du collectif dans l'institution et hors institution, les finalités à l'œuvre, revenir au sens du social quand celui-ci est lié à la justice et au respect de l'humain est un travail de résistance fondamentale. L'ouverture pour un maillage avec d'autres champs professionnels en rendant ainsi plus visible et plus légitime les pratiques de résistances multiples est une exigence collective pour construire un lien entre les professionnels du social et des professionnels d'autres domaines.

L'éloge de la gratuité, du non-quantifiable, de l'ineffable, de la lenteur, de la réflexion... devrait être au cœur du métier. Même si ces qualités ne se mesurent pas avec des indicateurs économiques se limitant à la quantité.

Françoise Tschopp, novembre 2011

## Bibliographie

- Castel Robert : 2009, La montée des incertitudes, Ed du Seuil, Paris  
Chauvière Michel : 2011, L'intelligence sociale en péril : chemins de résistance et propositions, Ed la Découverte, Paris  
Deligny Fernand ;2007, Œuvres, Ed. l'Arachnéen, Paris  
Genard Jean-Louis : 2000, La grammaire de la responsabilité, Ed Humanités, Cerf, Paris  
Loser Francis : 2007, La médiation artistique en travail social, collection du centre de recherche sociale, Ed ies, Genève  
Sanchez –Mazas Margarita et Tschopp Françoise : (2010) La rationalisation des métiers du social, in Les politiques sociales. No 1&2, Bruxelles



