

COLLEGE COOPERATIF PROVENCE ALPES MEDITERRANEE

Centre agréé par le Ministère des Solidarités, de l'Autonomie et des Personnes Handicapées

Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale
Région Sud Provence Alpes Côte d'Azur

PENSER ET REPENSER LA REUSSITE EN TRAVAIL SOCIAL

Enquête auprès des travailleurs sociaux

Présenté par : MANTA Hugo

Sous la direction de : LAMBLIN Célia

Session de décembre 2023

Centre associé

Institut Régional de Travail Social PACA et Corse

A mon fils, né le 4 Septembre 2023,
*Ainsi qu'à toutes les personnes qui œuvrent chaque jour
pour que règne la paix, l'amour, la joie et la dignité.*

Table des matières

Table des matières.....	1
Introduction.....	5
A) <i>Enjeu et intérêt de la recherche.....</i>	7
B) <i>La construction d'un objet d'étude particulier.....</i>	8
C) <i>Les caractéristiques d'une notion dominante de la réussite.....</i>	10
Chapitre 1 : une enquête qualitative en contre-point d'une approche quantitative de la réussite.....	13
A) <i>Un point de contact avec les travailleurs sociaux : la diffusion d'un questionnaire en ligne.....</i>	13
1. Le questionnaire : d'un outil déterministe à une utilisation détournée.....	13
2. Des modes de diffusions multisitués.....	18
B) <i>Tout s'emballe, tout va trop vite.....</i>	23
3. La taille de l'échantillon explose.....	23
4. Du significatif plus que du représentatif.....	25
C) <i>Prendre le temps de la rencontre.....</i>	27
5. L'entretien semi-directif : de sa conception à sa réalisation.....	28
6. La rencontre comme un moment à part entière.....	33
Chapitre 2 : Quand la réussite s'impose en travail social : une évidence implicite remise en cause.....	37
A) <i>La réappropriation par le travail social d'une conception dominante de la réussite.....</i>	37
7. Une notion explicitée dans des rapports officiels.....	38
8. Une volonté, celle de la rationalisation financière.....	41
9. Un langage, celui de la performance.....	43
B) <i>La publicisation des réussites individuelles.....</i>	45
10. L'ANAP : Une agence qui permet un accompagnement à la performance.....	45
11. La mise en avant de la réussite de l'individu : le mythe du <i>self made man</i>	49
12. Travail social ou <i>self made (wo)man</i> ?.....	50
C) <i>L'évaluation comme moyen d'homogénéisation des pratiques d'accompagnement.....</i>	52
13. La réussite à travers l'évaluation dans le Code de l'Action Sociale et des Familles.....	52
14. Un référentiel d'évaluation unique et national.....	54
15. Le passage significatif d'une partie du travail social vers la santé.....	57
Chapitre 3 : Des représentations plurielles de la réussite.....	61
A) <i>Des échelles de grandeurs de la réussite.....</i>	61
16. La fuite du grandiose.....	61
17. La non-utilisation de la notion de réussite.....	64

18.	De « petites » réussites.....	65
B)	Des représentations de l'autre.....	67
19.	La non-valorisation de soi.....	67
20.	De l'individuel au collectif : des représentations de la réussite simultanées	70
Chapitre 4 : Des pratiques de résistance : l'action comme principe, le temps comme unité de mesure et la relation comme résultat.		75
A)	Un artisanat de la réussite : l'orfèvrerie des pratiques.....	75
21.	Les travailleurs sociaux traduisent des politiques publiques et des savoirs d'usages	76
22.	Ingénierie et artisanat : l'art de la mètis grecque.....	80
B)	La conception des résultats détermine le rapport au temps.....	82
23.	Le collectif : la grande œuvre des travailleurs sociaux	83
24.	Le modèle « problème-diagnostic-action »	85
C)	Travailleurs sociaux et autoentrepreneuriat : une nouvelle forme de résistance ?	87
25.	Rétablir une certaine forme plus juste des métiers de l'accompagnement social	88
26.	S'affranchir de sa condition, réussir sa trajectoire professionnelle	89
27.	Une liberté professionnelle à quel prix ?	92
Chapitre 5 : Les enseignements pour la pratique.		95
A)	Accompagner le pas de retrait pour prendre la mesure du temps.....	95
B)	Développer un langage de la mesure spécifique au travail social	97
Conclusion		101
Bibliographie		105
Annexes.....		107

« À quel moment une séquence [de travail] peut-elle être lue comme une réussite ou un échec ? »¹.

¹ Revue Esprit n°490 *Il était une fois le travail social*, octobre 2022, p.80

Introduction

12 juin 2017. « *Cet accompagnement est un échec* », déclare le directeur du SSR pédiatrique² dans lequel je travaille. Cette phrase lapidaire prononcée deux jours après un incident n'a pas laissé de marbre l'ensemble de l'équipe présente autour de la table de réunion. Cette annonce tranche dans le vif et acte symboliquement la fin d'un accompagnement : celui du jeune Benjamin³ 15 ans, originaire de Marseille, pris en charge depuis 8 mois au centre. Autour de la table, tous les professionnels concernés (cheffe de service, éducatrice victime de l'incident, éducateur AEMO, médecin, infirmière, etc.) gardent le silence. Quand tout à coup une voix s'élève : « *Pas du tout ! Au contraire, c'est une réussite !* ». Le temps s'arrête. Le silence général laisse place au discret et rapide mouvement de tête coordonné de l'ensemble des personnes en direction de ces mots prononcés. C'est Fabienne, l'éducatrice référente du jeune Benjamin. Une « éduc » qui n'en a pas le titre officiel. Non diplômée, elle trône en bout de table, du haut de ces 35 années professionnelles au sein du centre, proche de la retraite et bien décidé à en découdre.

Revenons sur ce qui a provoqué un tel constat de la part des uns et des autres. La situation se déroule un soir dans l'unité de vie des « fauvettes » composée de 10 garçons, avant le coucher des enfants. Il est 21h. Marion, une jeune éducatrice et coordinatrice de l'unité de vie doit récupérer les téléphones portables des enfants avant qu'ils aillent au lit, comme indiqué dans le règlement interne de l'établissement. Or, ce soir-là, le jeune Benjamin refuse de rendre son téléphone immédiatement à l'éducatrice. Le ton monte entre Marion et le jeune. L'échange grimpe en intensité jusqu'au moment où Benjamin plaque violemment Marion contre le mur du couloir de sa chambre. Benjamin est conduit à l'infirmerie par l'infirmière ayant entendu l'altercation, la cheffe de service sera contactée dans la foulée ainsi que le directeur. La décision est prise dans la foulée : c'est un renvoi sur le champ, et donc une rupture d'accompagnement immédiate.

Retour dans la réunion, au bout de la table, Fabienne décroise les bras et surenchérit : « non, non je vous le répète, ce n'est certainement pas un échec, c'est une réussite cet accompagnement ! ».

Cette anecdote de terrain commune à tous les travailleurs sociaux ayant un minimum d'expérience m'a amené à me questionner : comment peut-il y avoir un tel écart dans la façon de qualifier cet accompagnement ? Comment est-ce possible de considérer une rupture d'accompagnement comme une réussite ? Qu'est-ce que cela signifie ? La situation de violence lors de cette soirée

² Un SSR est un centre hospitalier dit de « Soins de Suite et de Réadaptation ». Il s'agit du champ médical lié à la loi de 2008 sur les SSR. Celui-ci est spécialisé dans la prise en charge de jeune adolescent en situation d'obésité.

³ Tous les prénoms ont été modifiés par souci d'anonymat

envers une jeune éducatrice peut-elle, à elle seule, qualifier l'accompagnement d'échec, autrement dit, de mesurer le résultat final à ce seul évènement ?

En 2015, dans le rapport Bourguignon « *reconnaitre et valoriser le travail social* », le terme réussite est utilisé pour la première fois de manière explicite pour parler du travail social : « *Il faudrait rendre visibles les réussites* », ou encore : « *il faut mettre l'accent sur les réussites* ». Deux ans plus tard, le 29 juin 2017, Emmanuel Macron, tout fraîchement élu président de la République, inaugure la *station F*, le plus grand campus de startups du monde. Ce soir-là, devant 2000 invités, le président s'exclame : « *La France doit être un pays où l'on a envie de réussir. Mais réussir c'est aussi réussir sa vie personnelle, faire réussir les autres [...] c'est choisir le mode de réussite pour ceux et celles qu'on aime* ». En l'espace de deux minutes, le mot « réussite » est prononcé 16 fois. C'est la 14^{ième} utilisation du mot qui ne laissera pas indifférent. À ce moment précis, par une analogie entre le lieu physique et symbolique de la gare qui abrite la *station F*, Emmanuel Macron va livrer une représentation de la réussite pour le moins équivoque : « *[...] une gare, c'est un lieu où on croise les gens qui réussissent et les gens qui ne sont rien* ». Tournure de phrase, démagogie politique, adaptabilité ou rhétorique, le discours entier est construit autour de cette notion. Un discours qui oppose dans son dualisme exacerbé. La réussite s'explicite et se brandit tel un trophée étincelant, frappant l'imaginaire de chacun, créant une vision du monde manichéenne et arrogante.

Plus récemment, selon le rapport édité en juillet 2022 du conseil économique, social et environnemental (*CESE 2022_12_metiers_cohesion_sociale*) sur les métiers de la cohésion sociale, « *les notions de fragilité ou de vulnérabilité ne correspondent pas aux représentations d'une société qui tend à survaloriser la réussite et l'hédonisme* ». À la fin du rapport, une des causes liées à la thématique numéro 3 (« comment remettre la relation aux personnes accompagnées au cœur de la pratique ? ») est *la difficulté à mesurer la réussite du travail mené*.

La réussite est partout. Mais de quelle réussite est-il question ? L'apparition de plus en plus fréquente de ce terme dans des discours politiques et des rapports officiels concernant le travail social est révélatrice d'une conception qui s'impose dans un champ qui n'en avait jusqu'à présent jamais fait mention de manière explicite. D'où vient cette conception ? Quelles sont ses caractéristiques ? Comment est-elle perçue, pensée, vécue par les travailleurs sociaux eux-mêmes ? Quels sont ses représentations et ses effets sur les pratiques ? Voilà les quelques questions auxquelles ce travail tente de répondre.

A) Enjeu et intérêt de la recherche

La notion de réussite est une opportunité dans la façon de repenser l'action en travail social. Elle permet de mettre en vis-à-vis un travail social avec les différentes versions de lui-même. Ainsi, une recherche sur la notion de réussite possède un intérêt particulier aux vues de la période que traversent le secteur et les professionnels qui œuvrent au quotidien. Penser la réussite en travail social, autant dans les représentations que dans les pratiques, ce serait résister aux tentatives de standardisation et d'uniformisation d'une conception dominante. Une conception dont les effets dévastateurs sur le plan humain et environnemental ne cessent de faire des dégâts. Des effets que les travailleurs sociaux tendent à réduire quotidiennement, jour après jour. Penser la réussite, c'est aussi déconstruire certaines représentations et idées préconçues, découvrir de nouveaux espaces, de nouveaux horizons, concevoir le temps dans ces différentes dimensions et littéralement « *re – sortir* » d'une vision dualiste et hégémonique qu'impose le monde occidental. C'est en quelque sorte *dépolariser et relier du formel et de l'informel*.

Penser la réussite en travail social, c'est surtout définir collectivement ce qu'est un résultat dans les pratiques du quotidien. Car c'est bien de cette *culture du résultat* qu'il s'agit, à travers cette notion. L'enjeu majeur d'une telle recherche se situe donc dans la manière de penser et vivre le résultat en travail social. Non plus produire un résultat, mais construire des résultats communs, en prenant soin de penser leurs caractéristiques et leurs singularités lorsqu'il s'agit de relation, d'humanité et d'environnement. Cela suppose un équipement adéquat et propre à ce champ professionnel. Tout le travail d'ingénierie social se situe dans ces « voies de passages » (PAPAY, 2007) entre terrains et politiques, actions et idées, pratiques et théories (Laville et al., 2022).

L'apparition quasi soudaine d'une notion étrangère aux travailleurs sociaux est en réalité l'éclosion d'un long processus complexe. Le terme réussite est le substantif issu du verbe d'action réussir. Dans son utilisation commune, le terme réussite se définit comme l'aboutissement d'un résultat favorable⁴. Le mot se trouve la plupart du temps suivi d'un adjectif qualificatif (une réussite époustouflante, une réussite sociale, la réussite économique, etc.), et détermine un objet (la réussite d'une vie, la réussite d'un projet, la réussite d'une action). On retrouve dans l'étymologie du verbe d'action le préfixe *re* qui indique une répétition suivie de la racine latine *exire* qui signifie sortir. Littéralement, réussir serait « re-sortir ». Ce petit détour par l'étymologie du verbe permet une première remarque : si réussir signifie « re-sortir » alors il convient de se demander de quoi est-il nécessaire de sortir une seconde fois. La réussite dans son sens étymologique serait donc une seconde issue, une issue favorable. Ce que chacun utilise quotidiennement pour définir

⁴ Définition du petit robert

l'aboutissement d'un résultat, d'une issue favorable, cache également une notion, c'est-à-dire un terme qui revêt à lui seul une multitude de définitions liée à des représentations, expériences et connaissances singulières.

B) La construction d'un objet d'étude particulier

La construction de cette notion est située dans l'espace et le temps. Elle trouve sa forme contemporaine dans les changements de conditions matérielles, technologiques, industrielles, sociales, politiques et économiques du 19^{ième} siècle en Europe et aux États-Unis⁵. À cette période, une volonté de percer à jour les « lois » et autres « principes » régissant la réussite sur le plan social a entraîné la multiplicité des conceptions. Une conception sociale de la réussite s'est trouvée érigée en idéal : celle de l'ascension financière comme preuve et légitimité de domination aux yeux du monde. C'est à ce moment qu'une représentation de la réussite l'a emporté sur les autres. Cette représentation avait, pour ainsi dire, un unique résultat : la richesse économique. L'incarnation de sa figure type était celle de l'homme blanc, bien portant, cinquantenaire et capitaine d'industrie.

Cette lecture sociale de la réussite s'est propagée par l'intermédiaire de ces hommes ayant amassé de véritable fortune. Deux exemples peuvent servir à illustrer ce postulat : Jean Baptiste André Godin (1817 ; 1888) et Andrew Carnegie (1835 ; 1919). Les deux hommes, à quelques dizaines d'années d'intervalle, l'un en France et l'autre aux États-Unis d'Amérique s'engouffrent dans une brèche : celle de la réalisation financière comme accès à des conditions d'existences hors normes. Ces hommes, produits d'un système fondé sur le capital et en proie à leur propre trajectoire, tentèrent d'en définir les causes et les effets. Le contexte historique et scientifique de cette période, fait de conceptions mécaniques et organiques, expliquait le fonctionnement du monde aux rythmes des machines qui imposaient le leur à des corps qui s'y soumettaient. Dans ce contexte, les tentatives de conceptualisations égocentrées donnèrent lieu à des divergences d'interprétations, d'opinions, d'expérimentations, de pratiques et d'idéologie. Cependant, une chose leur était commune : ces hommes étaient, pour une grande partie de la population, les nouveaux symboles économiques et sociaux d'une pensée occidentale hégémonique et triomphante. Ces changements de conditions matérielles pour ceux qui réussissaient entraînaient également des changements de conditions pour les autres (paupérisation, prolétariat, etc.) qui ne « réussissaient pas ». La

⁵ L'utilisation du terme « réussite » est bien plus ancienne. Nous pourrions remonter jusqu'à la Grèce antique pour déterminer ses racines et retracer une sociohistoire du mot. Le parti pris de cette recherche est l'utilisation du terme dans les différentes conceptions qu'il véhicule de nos jours. Le marqueur temporel lié à la conception d'une notion dominante est placé au 19^{ième} siècle, durant la révolution industrielle européenne.

fabrication d'une conception dominante de la réussite allait devenir une évidence aux yeux d'un monde occidental en pleine mutation.

De ces phénomènes, deux formes occidentales majeures de visions du monde s'affrontèrent. L'une réduisit la notion de réussite à un silence implicite au plan politique, l'intégrant dans un système fait de droits et de lois sociales, dans le but de protéger ceux et celles des effets structurels liés à cette conception dont elle était l'une des causes. Une autre vision consistât à construire une philosophie basée sur des principes dits « naturels », définissant l'homme par cette dualité entre, ceux qui réussissent (les riches) et ceux qui ne sont rien (les pauvres). L'ascension sociale des uns justifiait le choix de vie des autres de rester dans leurs situations. Dans cette philosophie, réussir devenait un choix que tout le monde pouvait s'octroyer. Ne pas le faire était synonyme d'échec dû à sa responsabilité personnelle.

Dans un cas comme dans l'autre, les mécanismes de dominations ne s'effacèrent pas, ils se déplacèrent. Ce déplacement des rapports de dominations prend racine dans une certaine façon de *mesurer le résultat*. L'idée de *critères* et d'*indicateurs*, constitutif de la mesure en science, s'est progressivement transposée et explicitée du monde scientifique vers le monde social. La notion dominante de la réussite s'est fabriquée sur des critères économiques, avec pour indicateur principal les fortunes financières. Ce changement de paradigme représente le passage d'un système construit sur les croyances en un pouvoir de droit divin, à celui d'une croyance en la rationalité scientifique⁶.

Conditions pour les uns, facultés individuelles pour les autres, la notion de réussite se retrouve ainsi implicitement et explicitement utilisée dans l'une ou l'autre conception. De ce point de vue, le travail social, qui se professionnalise en France dans les années 70, n'est rien d'autre que l'expression d'une réussite. Une réussite « en creux » de celle qui s'expose pleinement. En effet, « *Le « social » consiste en systèmes de régulations non marchandes institués pour tenter de [...] restaurer ou établir des liens, qui n'obéissent ni à une logique strictement économique ni à une juridiction strictement politique* » (Castel, 2007). Ce travail qui devient « social », est donc une façon de permettre la réussite de ceux qui ne « réussissent pas » (au sens d'une notion dominante). De fait, le travail social se constitue comme un moyen de tenir à distance une notion dominante de la réussite.

⁶ Sur ce point, il existe de nombreux ouvrages. Voir l'ouvrage de Boaventura de Sousa Santos, *Epistémologie du Sud* traitant du « processus historique par lequel la religion devient un choix, la science suit le chemin inverse ; auparavant un choix, elle devient une souche » p.116

C) Les caractéristiques d'une notion dominante de la réussite

Dans ce travail de recherche, il est nécessaire de circonscrire la notion de réussite dans sa conception dominante. Cette définition sera utilisée par la suite sous l'appellation de *notion dominante*. Un travail sociohistorique approfondi mériterait d'être développé, mais ce n'est pas ici l'objet du mémoire. Je vais donc décrire, à travers des caractéristiques issues du contexte historique cité plus haut, ce que je nomme comme étant *la notion dominante de la réussite*.

Dans son acception dominante, la réussite est une notion qui permet de hiérarchiser et déterminer, par réification de la réalité sociale des individus. Premièrement, la notion permet de déterminer des trajectoires sociales dans un mécanisme de reproduction. Ce mécanisme est fait de normes instaurées par les individus. Ces normes s'instituent par assimilations successives, elles permettront de hiérarchiser des « choses » (rôles, expériences, connaissances, valeurs, principes). La notion de réussite s'est donc construite sur un processus de réification, c'est-à-dire une transformation de la réalité sociale en objet. Par cette réification, la notion de réussite a pu se confondre avec le monde de la nature. Elle devient « nécessaire et inévitable, et est vécus ainsi, de façons heureuses ou malheureuses selon les cas » (Berger & Luckmann, 2022).

Son mode opératoire découpe et délimite le réel. La réussite est un procédé d'isolement d'éléments complexes. Elle simplifie de vastes ensembles processuels, discontinus et globaux. Cette capacité d'isolement permet de concevoir un résultat. Ce qui caractérise le résultat, dans la notion dominante de la réussite, est sa mesurabilité au plan économique. Le quantifiable et l'évaluable permettent cette mesurabilité.

Le définitif, c'est-à-dire l'aspect finit, aboutit du résultat, permet de situer la réussite dans l'espace et dans le temps. La notion est à la fois une projection dans l'avenir et un résidu du passé : elle conditionne ce que l'on va attendre par l'intermédiaire de ce que l'on souhaite atteindre, tout autant qu'elle acte l'écart entre ce que l'on a atteint de ce que l'on attendait.

Dans sa construction sociale, la notion dominante de la réussite s'articule au premier plan par un ensemble de récits et de discours incantatoires. Ces récits permettent de légitimer la notion par les représentations qu'ils véhiculent. Ils se construisent sur des valeurs et de croyances. Ce qui fonde cette notion, c'est une volonté de domination de l'individu sur son environnement. Cette volonté se base sur un rapport force/faiblesse. Les représentations sociales de la notion dominante peuvent être l'éblouissement, le surgissement, l'inouï, l'unique et le rare, le spectaculaire, le fameux, le mérite, la richesse, le pouvoir...

Donc la réussite est une notion qui permet de déterminer et hiérarchiser grâce à un processus de réification. Le mode opératoire se caractérise par une délimitation du réel, c'est-à-dire un

isolement d'éléments qui construisent un résultat. La réussite vise un avenir tout autant qu'elle définit un passé. Elle s'incarne dans des discours et des récits qui véhiculent des représentations du monde. Cette circonscription de la notion servira de référentiel tout au long de ce travail quand il sera question de « notion dominante ».

La notion de réussite est une notion qui, dans mon expérience en tant que travailleur social, mais également en tant qu'individu, a joué un rôle prépondérant dans la construction de mon cheminement. Durant de nombreuses années, j'ai eu l'opportunité d'investir le sujet dans plusieurs régions du monde, à travers une multitude de rencontres, plongeant dans une variété de cultures et de manières de vivre différentes. Un projet initié en 2010 sous une forme associative m'a permis d'ouvrir le champ du questionnement sur cette notion. Je suis donc partie en quête de découvrir ce que signifiait « réussir » à travers un périple autour du monde durant 3 années, de 2012 à 2015. La réussite, notion qui peut sembler si évidente au premier abord, quand on s'y penche de plus près, dévoile toute sa complexité. Il est intéressant de noter que ce simple mot provoque des réactions de toute part. Il m'a donc semblé que, faire un rapprochement entre la notion de réussite et l'univers du travail social était une sorte de « pas de côté » tant les deux entités paraissaient éloignées. Je me suis donc questionné plus spécifiquement sur la réussite en travail social, notamment en ce qui concerne la pensée et l'action des professionnels. Cela m'a permis de théoriser ma question de recherche et de poser la problématique suivante :

En quoi la notion de réussite permet-elle de (re)penser l'action en travail social ?

L'ambition de répondre à cette question relève d'hypothèses de départ que je tenterais de vérifier tout au long de ce travail de recherche.

Hypothèse 1 : Une notion de la réussite domine le travail social aujourd'hui

Hypothèse 2 : Des représentations plurielles construisent la réussite chez les travailleurs sociaux

Hypothèse 3 : Il existe des pratiques professionnelles qui sont mobilisées comme des moyens de résistance face à une notion dominante de la réussite

Dans un premier chapitre, j'aborderais la méthodologie que j'ai appliqué tout au long de mon travail de recherche autour de cette notion de réussite en travail social. De la conception à la mise en œuvre des outils de recueils de données, je traiterais des trois principaux qui m'ont servi durant l'enquête : le questionnaire, le corpus de données autour du questionnaire et l'entretien semi-directif.

Dans le deuxième chapitre, j'analyserais la réussite d'un point de vue des politiques publiques. Il sera question de l'apparition récente d'une notion de la réussite en travail social. Sa mise en œuvre fera l'objet d'une analyse constitutive d'un certain nombre d'éléments comme le langage, la valorisation des réussites individuelles et l'évaluation des pratiques. Ce chapitre répondra en partie à l'hypothèse 1 relative à l'existence d'une notion dominante de la réussite dans le travail social.

Le chapitre 3 traitera des représentations qu'ont les travailleurs sociaux de réussite au cœur même de leur travail au quotidien. L'analyse des questionnaires et des entretiens permettra d'apporter une réponse à l'hypothèse 2 concernant la pluralité des représentations qui construisent la réussite chez les travailleurs sociaux. En effet, il s'agira de comprendre dans ce chapitre que la réussite n'est pas unanime, qu'elle n'est pas homogène et qu'elle renvoie à une diversité de perceptions.

Le chapitre 4 focalisera l'attention sur les pratiques en travail social. Il s'agira alors de saisir les moyens mobilisés pour résister à une conception dominante de la réussite. J'y aborderais une certaine forme d'artisanat liée aux pratiques des professionnels. La conception des résultats servira de base principale pour déterminer un rapport au temps dans les pratiques. Enfin, la réussite sera abordée sous l'angle de l'autoentrepreneuriat en travail social. Cette situation d'emploi est apparue (paradoxalement) comme une configuration capable de favoriser un travail social en décalage des normes telles qu'elles peuvent être imposées dans les institutions plus classiques.

Enfin, le chapitre 5 apportera des pistes de réflexion quant aux enseignements pour la pratique, en vue des résultats précédemment analysés. Ce sera l'occasion de mettre en pratique et d'opérationnaliser les éléments de l'enquête, notamment en ce qui concerne les techniques de mesures de l'action en travail social, ainsi que le langage et les postures qui émergent de la notion de réussite.

Tout au long de ce travail, j'ai mobilisé des références issues du champ de la sociologie, mais aussi de la philosophie et de la littérature. Si ces dernières références sont moins souvent mobilisées dans le travail social, elles m'ont pour autant permis de faire un « pas de côté » pour comprendre les imaginaires construits de longue date autour de la notion de réussite. Car non seulement la réussite se construit, mais elle est aussi le fruit d'une construction sociale (Berger & Luckmann, 2022) que l'on saisit aussi au travers de récits d'aventures (Coelho, 2017), tout autant que de références « illustres » qui peuvent servir à la compréhension de cette construction (Sun zi, 2008).

Chapitre 1 : une enquête qualitative en contre-point d'une approche quantitative de la réussite

Durant les trois années de formation en ingénierie sociale, mes choix méthodologiques ont varié. L'idée de départ était de croiser différents outils de recueils de données : de l'observation de terrain avec un questionnaire et des entretiens. Le questionnaire était donc la première phase d'une stratégie d'investigation permettant de réaliser par la suite des entretiens et des observations. De fait, durant ce processus, et au vu de certains changements professionnel et personnel, j'ai dû réorganiser mes attentes, mes possibilités, mes outils ainsi que mon protocole d'enquête. Ce chapitre traitera de la méthodologie déployée pour tenter de saisir la notion de réussite chez les travailleurs sociaux. J'expliquerai les étapes par lesquelles je suis passé pour construire ma démarche : de l'élaboration des outils de recueils de données à leurs mis en œuvre, en passant par leurs avantages et leurs limites. Pour cela, je montrerais dans un premier temps de quelle manière l'utilisation d'un questionnaire m'a permis d'établir un point de contact avec les travailleurs sociaux d'horizons extrêmement variés. Dans un second temps, je décrirais l'accélération du rythme de mon enquête. Je reviendrai alors sur le pilotage, la faisabilité et les difficultés rencontrées. Puis, dans un troisième temps, je montrerais comment l'entretien permet de prendre le temps. Le temps plus long de la rencontre est l'occasion d'étayer les exemples démontrant à quel point l'approche qualitative permet l'appréhension d'éléments complémentaires de ceux récoltés dans le cadre des entretiens.

A) Un point de contact avec les travailleurs sociaux : la diffusion d'un questionnaire en ligne

Dans cette première partie, il s'agira de décrire le cheminement dans le choix et la construction de l'outil questionnaire. Je reviendrai sur la manière dont il a été pensé dès le départ pour expliciter de quelle manière j'ai en partie détourné les approches déterministes et quantitativistes que sous-tend un tel outil de récolte de données (De Singly, 2001).

1. Le questionnaire : d'un outil déterministe à une utilisation détournée

Dans une démarche de recherche qui tend à saisir une notion telle que la réussite chez les travailleurs sociaux, l'utilisation du questionnaire peut paraître paradoxal voir contradictoire. En effet, le questionnaire est un outil figé, procédurier. Il compartimente, oriente, et ne permet pas d'observer un processus à l'œuvre. Le questionnaire est donc un outil qui par nature, quantifie plus

qu'il ne qualifie. De plus, les réponses peuvent fluctuer en fonction d'un ensemble de variables telles que l'instant de la réponse, la construction de la question, le choix et l'intensité des mots, etc. Autant dire que le choix de cet outil semble de prime abord une impasse dans le recueil de données. Oui, mais ...

La philosophie de l'outil

Le sociologue François de Singly nous indique que « la bonne représentation de la réalité doit passer par les chiffres » (Singly, 2016). Voici l'une des toutes premières phrases dans l'ouvrage qui m'a servi d'appui pour la conception de l'outil. Une affirmation qui s'impose et des chiffres qui dominent une représentation de la réalité. L'utilisation d'un tel outil indique, de fait, une manière de lire le monde. Le changement de perspective quant à l'utilisation du questionnaire est délicat. Est-il possible de détourner l'outil de sa fonction première, d'en faire autre chose que l'hégémonie du quantitatif ? C'est dans une idée de *contact* qu'il faut comprendre le détournement. Le premier objectif n'était pas de changer la nature de l'outil, mais d'utiliser sa capacité à entrer en contact par une construction adéquate et un potentiel de diffusion.

Un second objectif était d'acquérir des compétences professionnelles quant à la maîtrise de l'outil. L'ingénierie sociale demande des connaissances dans lesquelles la statistique, l'observation et le décryptage de données analytiques sont monnaie courante. Ces compétences seront d'autant plus importantes qu'elles me permettront par la suite de pouvoir maîtriser certaines logiques liées à l'outil. Partant de ce double objectif de recherche, il était non seulement possible de penser l'outil comme un instrument de production de données quantitatives, mais également pour ses vertus qualitatives me permettant la prise de contact avec mes futurs enquêter.

L'enquête exploratoire

Une fois abordé sous cette perspective, le questionnaire avait donc pour intérêt premier d'établir un premier contact avec le public cible : celui des travailleurs sociaux. Ce questionnaire a pour objet une notion : la réussite. Il m'a donc fallu mettre en œuvre un mécanisme de l'indication, c'est-à-dire trouver les indicateurs de cette notion invisible (Singly, 2016) . Il ne s'agissait pas de construire un outil destiné à décrire précisément et uniquement des faits, mais également de recueillir des représentations et opinions. Pour ce faire, j'ai opérationnalisé la notion. J'ai ainsi mené une enquête exploratoire. Cette enquête exploratoire a pris la forme d'un questionnement d'acteur. C'est-à-dire que je suis partie d'un questionnement de terrain assez large de manière à construire ma problématique et ma question de recherche. Je me suis donc demandé « *que signifie la réussite en travail social* ». Pour explorer cette vaste question, j'ai dû faire des choix. Le premier

a été le choix d'un panel de professionnels. Je voulais restreindre mon enquête aux travailleurs sociaux uniquement. J'ai donc profité de mes fonctions en tant qu'éducateur spécialisé au sein de la structure dans laquelle j'exerçais pour sonder l'équipe éducative. J'ai saisi chaque moment de manière à ouvrir la discussion sur cette notion de réussite avec les collègues de travail : autour d'un café, lors des pauses, aux repas, etc. En parallèle, j'ai mené mon exploration en dehors de ma structure avec des amis et connaissances qui exercent en tant que travailleurs sociaux dans diverses structures. J'ai questionné des éducateurs de rue par l'intermédiaire de la Ligue Varoise de Prévention au sein de la Fédération des Œuvres Laïques. Des assistantes de services sociaux en poste dans le secteur médico-social. Des directeurs de structures et des anciens travailleurs sociaux à la retraite. Ce panel hétérogène de travailleurs sociaux m'a permis de faire un travail exploratoire sur différents terrains professionnels. Je me suis beaucoup déplacé, j'ai pu observer et discuter avec l'ensemble de ces personnes. Le panel a représenté une trentaine de professionnels au total, sur le territoire du var et des bouches du Rhône.

J'ai également profité des travaux en groupe lors des ateliers de recherche durant les deux premières années de regroupements en formation, de manière à optimiser l'exploration de la notion. Ces temps avec les collègues de formation m'ont permis de décortiquer les différents éléments qui peuvent graviter autour de la notion de réussite en travail social. Ces moments m'ont également permis de tester certaines bribes de questions et les réactions associées. Les ateliers de recherches ont été un véritable laboratoire expérimental lors de cette phase de recherche. Ces temps ont été d'une importance capitale pour construire mon objet et mes hypothèses de recherche.

L'analyse documentaire et la veille d'information ont joué un rôle prépondérant en même temps que l'exploration de terrain. J'ai ainsi pu assister à un webinaire sur le travail social⁷. Je me suis également tenu informé des actualités liées au secteur de l'action sociale et médicosociale. Notamment au vu du référentiel d'évaluation de la Haute Autorité de Santé qui se préparait durant mon cheminement de recherche. Je tenais à jour un carnet de note dans lequel je traquais la moindre allusion à cette notion sur mon terrain professionnel, lors des interventions de nos formateurs, dans les émissions radio, les discussions entre amis, les médias, les discours politiques, etc.

L'ensemble de ces informations lors de cette phase exploratoire m'a permis de structurer le questionnaire. J'ai pu décomposer la notion en trois dimensions :

Une première dimension qui émergeait était l'idée selon laquelle la réussite se caractérise par une forme de *rationalité* induite dans les aspects protocolaires et procéduriers. La réussite se dessinait

⁷ Webinaire du 12 Octobre 2022 suite à la publication de la revue Esprit « Il était une fois le travail social »

sous les traits d'un état figé, découper et limité. Il s'agissait d'une réussite liée aux règles et au cadre d'intervention. Dans cette dimension, je m'appuierais sur le concept de *l'institué* (PAPAY, 2007).

Une seconde dimension montrait une forme de *créativité* induite par des processus porteurs de changement incessant, plus ou moins formalisé. La réussite en travail social prenait la forme d'un continuum, dans lequel se déployer un accès aux possibles. Les discussions s'orientaient vers des imaginaires à la fois communs et divergents. Concernant cet aspect de la réussite, je m'appuierais sur le concept de *l'instituant* (PAPAY, 2007).

Une troisième dimension était *l'éthique*. La réussite en travail social semblait poser les problèmes fondamentaux liés aux valeurs que les travailleurs sociaux défendent. L'éthique, qui se compose des valeurs essentielles, forme le socle de l'identité des travailleurs sociaux. C'est dans le respect de ces valeurs qu'ils entendent effectuer la plupart de leurs activités. La réussite semblait être l'application directe de ces valeurs sur le terrain.

La conception de l'outil

J'ai construit le questionnaire sur *Google forms*, une plateforme numérique simple d'utilisation, qui permet de traiter les données principales en temps réelles. Cette plateforme permet un accès au questionnaire sur différents supports numériques (ordinateur, smartphone, tablette). En effet *Google forms* met automatiquement en forme le questionnaire suivant l'appareil numérique utilisé (sans manipulation ni connaissances techniques spécifiques). L'accès rapide à l'outil via les différents appareils a permis d'augmenter les possibilités de réponses. D'autant plus que la diffusion s'est faite essentiellement par des réseaux sociaux. L'accès par téléphone mobile était, de ce fait, indispensable. Les multiples sollicitations procéduriales que vivent les travailleurs sociaux aux quotidiens peuvent brider l'envie de répondre à une énième procédure. Il me fallait donc concevoir un outil dont l'expérience utilisateur ne soit pas une charge supplémentaire pour les professionnels. Une de mes préoccupations était donc que l'outil, dans son déroulé visuel et sa simplicité de réponse, soit fluide, cohérent et équilibré. Pour cela, il fallait que les questions soient rapidement compréhensibles, c'est-à-dire formulées clairement, avec des mots simples et ciblés. Une autre préoccupation était que toutes les réponses offrent des « zones d'expression supplémentaires » pour d'éventuelles remarques, commentaires, etc. Le questionnaire devait donc, s'agencer de manière à trouver la « bonne recette » entre une accroche et un intérêt pour les professionnels, tout en gardant une utilité dans les réponses collectées. Enfin, il fallait un temps de réponse rapide et une expérience utilisateur simple. L'ingrédient principal était que les répondants

soient animés d'une envie de répondre. J'ai donc construit un outil dans lequel le temps de réponse était estimé à 15 minutes. Ce temps de réponse estimé était lié au nombre de questions, à leur nature, ainsi qu'à leur construction. Cette temporalité permettait d'obtenir une adhésion des répondants sans les perdre dans un temps trop long.

Le questionnaire se compose de 6 rubriques et de 30 questions : 17 questions relatives aux pratiques et représentations, 11 questions sur l'identité professionnelle et 2 questions pour garder contact et proposer une rencontre ultérieure (annexe 1).

En ce qui concerne la nature des 17 questions sur les pratiques et représentations, on retrouve 13 questions à choix multiples (QCM) composés de 9 questions d'opinions et 3 questions de fait ⁸ et 4 questions ouvertes (QO) qui permettaient que les répondants explicitent leur avis. En vue de tester les hypothèses de recherche, la construction des 13 QCM comportait chacune 6 choix et une option « autre » qui permettait de laisser cette fameuse place à l'expression. Concernant les modalités de réponses, les répondants pouvaient choisir 2 réponses à chaque QCM, l'option « autre » étant considérée comme une réponse. Ne pas répondre à la question était également une option possible.

Les 6 rubriques qui structurent le questionnaire ne sont pas équivalentes en nombre de questions. Ces rubriques permettent une meilleure fluidité dans l'évolution du questionnaire. En effet, elles segmentent les réponses en passant d'un type de question à un autre, et permettent d'évoluer progressivement dans la réflexion sur le sujet.

Ainsi la première rubrique introduit succinctement l'objet de recherche, annonce le temps estimé, le nombre de questions sur les pratiques et représentations, ainsi que le contexte et le but de la recherche. Puis, sous ce résumé introductif, les personnes accèdent aux trois premières questions. Ce sont ces trois premiers QCM qui donnent le ton au départ. La première porte sur l'accompagnement réussi, la seconde sur ce qui guide la réussite dans les pratiques et la troisième sur les freins à la réussite dans le travail. Une fois le questionnaire défilé, les personnes peuvent passer à la rubrique suivante.

La rubrique 2 comporte trois questions. Les deux premières questions de cette rubrique sont des questions ouvertes. Les répondants peuvent écrire des réponses longues s'ils le souhaitent. Il s'agit de raconter une réussite dans leur travail et d'explicitier un élément essentiel de réussite en travail

⁸ Les questions d'opinion permettent d'émettre un jugement sur la pratique, tandis que les questions de fait portent sur une dimension concrète de la pratique.

social selon eux. La dernière question de cette rubrique est un QCM sur ce qui influence le plus la réussite des actions.

La rubrique 3 est celle qui comporte le plus de questions. Elle se compose de 7 questions : 5 QCM et 2 questions ouvertes. Dans cette rubrique, les deux premières questions permettent un vis-à-vis entre ce que pensent les travailleurs sociaux de leur travail vécu, et la conception qu'ils ont de la réussite en travail social. La troisième question qui suit interroge sur le fait de s'être déjà demandé ce que signifie la réussite dans le travail, pour arriver à la quatrième question, concernant les motivations et inspirations professionnelles. Les deux questions suivantes sont ouvertes, elles ciblent d'éventuelles personnalités inspirantes et œuvres de références. La dernière question de cette rubrique porte sur ce qui définit le plus un travailleur social.

La rubrique 4 se compose de 4 QCM. Il s'agit ici d'évaluer le temps passé quotidiennement sur les tâches administratives, le contact auprès des personnes accompagnées et auprès des autres professionnels. Les réponses sont exprimées en pourcentage, c'est une estimation.

La rubrique 5 est une « carte d'identité professionnelle » qui permet de situer succinctement les répondants. Cette avant-dernière rubrique est essentielle. Elle comporte des questions obligatoires (à l'inverse des rubriques précédentes) pour interpréter les résultats. J'ai opté pour mettre cette rubrique en fin de questionnaire de manière à entrer directement dans le vif du sujet dès le départ. C'est la partie du questionnaire qui amène les répondants vers la toute dernière rubrique, celle de la sollicitation de l'entretien.

La rubrique 6 se compose de deux questions. À savoir si les personnes souhaitent être informées du résultat de la recherche et s'ils souhaitent poursuivre en entretien. Auquel cas ils devront laisser une adresse mail de manière à ce que je puisse les contacter.

2. Des modes de diffusions multisécurisés

Dans ce deuxième point, je vais montrer comment le mode de diffusion a joué un rôle prépondérant dans la quantité des réponses au questionnaire. Les options technologiques qui s'offraient à moi étaient d'une puissance dont je n'imaginai pas l'impact. Ainsi, dans un premier temps, je montrerais comment j'ai construit l'échantillonnage du public. Celui-ci va conditionner le mode de diffusion. Dans un second temps je parlerais des modes de diffusions qui se sont concentrés essentiellement sur les réseaux sociaux numériques. Puis je montrerais une typologie des différents réseaux sociaux utilisés.

L'échantillonnage du public : les travailleurs sociaux

Cette recherche ne se veut pas exhaustive. Tenter d'éclairer une parcelle infime du réel sous l'angle de la réussite est une tâche complexe. Mon parti pris a été de laisser se construire l'échantillon au cours de la démarche. L'idée étant de « lancer les filets » et ratisser large. Les moyens technologiques à disposition me le permettaient. Le public cible, celui des travailleurs sociaux, est constitué de professionnels aux caractéristiques sociales hétérogènes. Leurs âges, sexes, aspirations, lieux géographiques, leurs familles, leurs situations économiques et professionnelles sont autant de caractéristiques hétérogènes. La dénomination « travailleur social » est ici délibérément choisie. En effet, les travailleurs sociaux se caractérisent par l'ensemble des groupes professionnels spécialisés, issus des filières de formation spécifique et dotée de statuts particuliers (fonction publique de l'état, fonction publique territoriale, convention collective du secteur social et médico-social) (Chopart, 2000). Le choix de cette dénomination permet de resserrer le public cible sur un échantillon composé des 13 diplômes actuels du travail social⁹. Ce choix relève d'une volonté de discerner les différents métiers du travail social qui, au-delà du diplôme, revêtent des histoires singulières, des compétences propres, des aspirations différentes (autant d'un point de vue institutionnel qu'individuel). Il me semblait important dans ma recherche de délimiter le public cible à ces 13 diplômes sans ouvrir l'échantillon à la question de l'intervention sociale qui renvoie à un champ dont les limites sont d'autant plus difficilement cernables, répertoriant plus de 180 appellations professionnelles différentes (Chopart, 2000). Par exemple, les professionnels tels que les psychologues, conseillers logements, secrétaires d'accueils font partie intégrante d'une intervention sociale, mais ne sont pas inclus dans la catégorie des travailleurs sociaux. Bien que la diffusion via les moyens de communications actuelles ne permette pas forcément d'éviter des réponses d'autres professions et métiers, le titre du questionnaire donnait déjà le cadre : « réussite(s) en travail social » (il a été de fait, intéressant d'analyser les réponses de métier non catégorisé comme travailleurs sociaux, et qui ont tout de même répondu). Une fois le public cible délimité, les options qui s'offraient à moi étaient multiples.

Avant toute chose, j'ai borné la diffusion du questionnaire à trois mois à compter du premier envoi (du 28 septembre au 31 décembre 2022). Les premières diffusions se sont faites par email à mes

⁹ Les 13 diplômes sont : assistant de service social (deass), moniteur éducateur (deme), éducateur spécialisé (dees), conseiller en économie sociale et familiale (cesf), éducateur jeune enfant (eje), éducateurs technique spécialisé (ets), assistant familiale (af), médiateur familial (mf), technicien de l'intervention sociale et familiale (tistf), accompagnant éducatif et social (aes), certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (caferuis), certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (cafdes) et le diplôme d'état d'ingénierie sociale (deis).

connaissances professionnelles (les collègues de promotion du diplôme, les anciens collègues professionnels). L'appui de ce réseau informel a permis une diffusion rapide. J'ai également tenté d'approcher des canaux plus officiels comme les revues spécialisées en travail social qui pouvaient offrir un champ d'acteurs beaucoup plus vaste, tel que la revue *ASH*, ou encore *Lien Social* par exemple. Le contact avec ce genre de plateforme est assez difficile de par le manque d'interlocuteur précis à qui s'adresser. De plus, le mode de fonctionnement de ces lignes éditoriales ne permet pas (ou très rarement) des diffusions inopinées d'enquêtes étudiantes. En effet, ce sont des plateformes qui nécessitent tout un processus complexe en amont, en fonction de leur planification, de leurs images, crédibilités, de leurs thématiques, etc. De fait, il m'était quasi impossible de trouver appuie via ces canaux de diffusion. Cela m'a permis de me concentrer sur des modes plus informels, et multisitués.

Une diffusion essentiellement via les réseaux sociaux.

La diffusion du questionnaire s'est principalement fait via quatre réseaux sociaux à disposition : la plateforme *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* et *Twitter*. Le public cible étant l'ensemble d'une profession sur le territoire national, le périmètre géographique était très large. L'utilisation de ces plateformes m'a permis une diffusion étendue sur l'ensemble du territoire. Le principal avantage résidait dans le côté « informel et direct » de ce genre d'outils. J'ai alors créé des profils spécifiques sur les différentes plateformes numériques. Les profils ainsi créés participaient tous d'une stratégie de communication unique : les profils avaient tous le même visuel (photo de profil), les mêmes descriptifs et disposaient du lien vers le questionnaire. Une fois les profils actifs, tout le travail a été d'apprendre le langage des différentes plateformes. Chaque réseau social dispose de ses règles et ses codes. Il m'a fallu comprendre ces codes et les appliquer afin de diffuser le questionnaire pour toucher les professionnels. Ainsi, les horaires de publications, les manières d'écrire un post¹⁰, la recherche de groupes, de communautés, les mots clés, les hashtags « # », les arobases « @ » sont autant de variables qui m'ont permis d'expérimenter ces modes de diffusion.

Une typologie des quatre réseaux sociaux.

La plateforme *Facebook* a été l'une des plateformes qui m'a le plus servi dans mon enquête. La spécificité de cette plateforme réside dans la possibilité d'intégrer des groupes ou communautés. Pour trouver les communautés de professionnels, j'ai principalement utilisé les hashtags « # »

¹⁰ Publication commune sur les plateformes de type Facebook, Instagram ...

suivis de mots se rapportant au champ lexical du travail social afin de mobiliser des communautés de professionnels. Ainsi les travailleurs sociaux, assistants de services sociaux, éducateurs, ont par exemple été directement interpellés. Les publics qui fréquentent Facebook ont également des particularités. J'ai pu trouver des personnes entre 40 et 78 ans, ayant une expérience plus ou moins unique sur ce réseau en particulier. L'écriture d'un post relève là aussi de certaines compétences : des règles et conditions initiales de publication sont différentes sur chaque réseau social. Sur Facebook, il y a la possibilité d'écrire de longue publication, de choisir sa typologie d'écriture, de mettre une image. Toutes ces variables sont des caractéristiques propres à cet outil. Ce qui relève des caractéristiques communes de communication sur toutes les plateformes a été de trouver un titre simple et évocateur, de ne pas construire de grand discours, de rédiger un résumé succinct de la démarche et explicité avec précision la date de fin de diffusion.

Sur le réseau *instagram*, les règles de publications et d'interactions changent. La typologie des personnes également. J'ai dû m'adapter à un réseau dont la fréquentation est plus jeune (entre 18 et 35 ans), plus dynamique et rapide dans l'échange, construit par des « Stories¹¹ ». Les publications sont plus concises et offrent moins de paramétrage. Il n'y a pas de communauté de professionnel, mais des thématiques induit par les hashtags. Ce réseau fonctionne par profil individuel uniquement. Dans ce modèle, j'ai remarqué que se constituaient des têtes de réseaux réunissant des milliers d'individus sur des comptes dits « professionnels ». Les contenus partagés sur ces comptes étaient souvent des conseils pratiques plus ou moins ciblés destinés aux professionnels, des partages d'expériences, des témoignages, des rencontres via des « live » et quelque vidéo humoristique. Ces communautés nouvelles, animées par des professionnels m'ont également aidé à diffuser le questionnaire via leurs stories.

Le réseau *LinkedIn* est un réseau professionnel. Sur celui-ci se jouent des recherches d'offre d'emploi, des profils de personnes étayant leurs compétences professionnelles, la publication d'articles et de données relatifs à l'univers professionnel. J'ai utilisé ce réseau essentiellement sur ce point. Il m'a permis de cibler des centres de formation en travail social, des travailleurs sociaux opérant dans des champs précis (handicap de la petite enfance, insertion professionnelle de jeunes adultes ...). Les modes d'interaction sont moins instantanés que les deux autres plateformes. Les techniques de communication restent focalisées sur le hashtag qui est une clé dans la visibilité d'information à partager collectivement.

Enfin le réseau *Twitter* se démarque par une information plus journalistique et des règles de communication plus stricte. Les publications ne doivent pas dépasser un certain nombre de signes,

¹¹ « Histoires » en français, sorte de publication éphémère que l'auditoire consulte rapidement sur leur profil durant 24h.

ce qui oblige à être direct et succinct. Dans ce modèle, pour être vu, il m'a fallu commenter les *tweets* en relation avec mon objet de recherche. J'ai également publié en me servant du hashtag et de l'arobase de manière à « citer » certains profils. Cela offre l'avantage d'être vu par d'autres utilisateurs de twitter en lien avec les personnes citées. Ce réseau est celui que j'ai le moins sollicité.

L'ensemble de ces plateformes de communications permettent des diffusions rapides, constantes, réactivées via les personnes ou les algorithmes. La typologie des audiences, les règles d'utilisations et de publication, les modes d'interactions doivent être maîtrisés pour l'animation et la communication quotidienne. Ces outils sont performants sur le plan de leur expérience utilisateur. Ils permettent une prise en main rapide, un ciblage du public efficace et la possibilité de toucher une large audience. Les « effets » autour des publications sont également des éléments constitutifs des diffusions. Les algorithmes qui structurent ces modèles prennent en compte le nombre de commentaires par publication, le nombre de partages et le nombre de personnes ayant émis une réaction. Tout cela détermine des critères quantitatifs qui permettent un renouvellement des publications. Celles-ci, suivant ces modalités de prise en compte, peuvent être mises en avant dans divers fils d'actualités, touchant ainsi des auditoires plus larges et ciblés en fonction des thématiques. C'est dans ce cadre que des questionnaires ont pu être remplis sur des temporalités très larges par exemple (de 5h du matin jusqu'à minuit pour certain). En contrepartie, cela demande une attention constante, une quantité d'investissement en termes de temps relativement importante s'il l'on souhaite avoir du résultat. Dans ma démarche d'enquête, ces outils m'ont permis d'aller toucher la pluralité des travailleurs sociaux sur la quasi-totalité du territoire national.

En parallèle, j'ai également créé un site internet¹². Ce site, bien que visible sur la toile par n'importe qui, n'était pas destiné à une campagne de communication précise. Il avait un double objectif : le premier était d'informer plus précisément ma recherche pour les futurs enquêter (lien que j'envoyais lors des premiers échanges de mail avant un possible entretien). Le second objectif était de tenir à jour les données relatives aux questionnaires et aux entretiens. Le site a donc joué le rôle de carnet de bord numérique. J'y publiais un suivi des résultats sur le nombre de questionnaires reçu, les zones géographiques représentées, sur l'identité professionnelle des répondants, le nombre d'entretiens effectués ...

¹² <https://reussiteentravails.wixsite.com/recherche-sociale>



Impression d'écran de la page d'accueil du site internet, source wixsite.com

B) Tout s'emballe, tout va trop vite

Le risque principal de la méthodologie se trouvait dans le choix de départ : si la diffusion du questionnaire ne fonctionnait pas, c'était l'ensemble du protocole d'enquête qu'il aurait fallu modifier. Au moment où le premier mail du questionnaire a été envoyé, je n'imaginai pas une seule seconde la vitesse et la réactivité que cela allait engendrer. Je montrerais dans cette sous-partie comment la taille de l'échantillon a explosé. Dans un second temps, je reviendrais sur la distinction importante entre ce qui est de l'ordre du significatif et de ce qui est de l'ordre du représentatif en prenant soin d'identifier et d'analyser certains biais relatifs à la démarche.

3. La taille de l'échantillon explose

Le 28 septembre 2023 à 9h, le premier envoi du questionnaire se fait via email à 3 connaissances professionnelles. L'actualisation de la page Google form quelques heures plus tard affichait toujours 3 questionnaires remplis... et aucun entretien en prévision. Le questionnaire, s'il n'était pas visible par les professionnels, ne trouverait pas de réponse. Il m'a donc fallu initier le mouvement de manière à ce qu'il puisse circuler et être vu des principaux concernés.

Une première phase par connaissance directe.

L'amorce s'est faite quand une intervenante du centre de formation dans lequel je passe mon diplôme a partagé massivement le lien à l'ensemble de ces contacts. Ce « coup de pouce » a fait monter en flèche le nombre, passant de 3 à une centaine de réponses en moins d'une semaine. L'appui de cette formatrice dans le cheminement de mon enquête m'a permis, non seulement d'avoir accès à son réseau direct constitué de 300 contacts en un seul clic, mais surtout de bénéficier d'une forme de confiance et de légitimité. En effet, en passant par l'email professionnel, ce sont des connaissances qui ont été sollicitées. Cela a généré une forme de légitimité vis-à-vis du questionnaire. L'aspect impersonnel et « marketing » a laissé place à l'échange d'un mail d'information à l'intérieur d'une communauté de pairs connue et « reconnue ». La poursuite en entretien a été sollicitée par quelques-uns. La stratégie semblait fonctionner. L'échantillon se constituait. Même infime, le travail d'enquête pouvait s'effectuer. À ce moment précis, j'orientais mon enquête vers le petit pool de personnes qui sollicitaient l'entretien. Le but étant de trouver quelques terrains d'observation une fois les entretiens effectués. L'ensemble de mes connaissances professionnelles ont également partagé le questionnaire par différents biais. Je n'ai pas de données précises quant à ces diffusions par capillarité. Cette première phase par connaissance directe m'a permis de jauger la stratégie d'enquêtes. J'ai pu ainsi décortiquer les premiers retours de questionnaires, les premières réactions et les contenus des réponses.

Une seconde phase par les réseaux sociaux

Dans la seconde phase de diffusion, celle des réseaux sociaux, les réponses ont augmenté en intensités et en quantité. Le 17 octobre, le nombre de répondants a passé la barre des 241 questionnaires remplis. Le 28 octobre, 330 questionnaires seront présents dans la base de données. Je décidais de freiner un peu la dynamique, car le nombre de sollicitations en entretien lui aussi augmentait, passant d'une dizaine à plus d'une centaine. Je marquais une pause dans la diffusion sur les plateformes. À la date de clôture du questionnaire, le 31 décembre 2022, le nombre de questionnaires s'élevait à 556 (annexe 2). À ce moment-là, 289 personnes indiquent qu'elles acceptent que je les recontacte pour réaliser un entretien. Plus encore, celles qui désirent rester en contact pour recevoir les résultats de la recherche s'élèvent à 397. La taille de l'échantillon n'a fait qu'augmenter depuis la première diffusion du questionnaire fin septembre. L'accélération ou la décélération des modes de diffusion m'ont permis de garder un certain contrôle sur l'échantillon. Je ne voulais pas être pris aux dépourvues d'une quantité trop importante de données à traiter, tout

en expérimentant ma stratégie de manière à ce qu'elle soit pertinente et efficace. J'ai donc adapté mon enquête de terrain à mes objectifs et mes moyens. Au vu de la taille de l'échantillon et du nombre important de demandes d'entretien, j'ai fait le choix de cantonner la démarche à l'analyse des questionnaires et la mise en place d'un nombre significatif d'entretien.

4. Du significatif plus que du représentatif

Durant toute l'enquête, il m'apparaissait important de garder à l'esprit la différence entre deux aspects essentiels de ma démarche : l'aspect représentatif et l'aspect significatif des données. La représentativité implique des caractéristiques suffisamment fidèles à la réalité de l'ensemble des travailleurs sociaux. Elle n'est en soi pas envisageable et ce n'est pas l'objet de ma démarche. *A contrario*, il s'agissait pour moi de comprendre ce qu'il se passe durant l'enquête. En effet, derrière les données brutes se cachent du significatif, c'est-à-dire ce qui donne du sens à la donnée. Cet aspect est directement lié aux conditions dans lesquelles la donnée a été recueillie. Le significatif permet une compréhension située des événements. Dans cette démarche il me semblait important de déterminer si les résultats étaient susceptibles d'être attribués à un effet ou une relation causale liée à la notion de réussite. Ce qui sera significatif relèvera donc de chaque détail et indice autour de la donnée brute.

Un corpus textuel significatif autour du questionnaire

En ce qui concerne l'expérience du questionnaire, les interactions créées autour de l'outil relèvent pour certaines de faits significatifs. Ces réactions qui gravitent autour de l'outil ont formé un second corpus de recueil de données. J'ai donc décidé de les récolter et de les analyser. En témoigne ce commentaire sur un réseau social :

« Bonjour, j'ai commencé à répondre au questionnaire puis j'ai abandonné, désolée... la notion de « réussite » dans le travail social ne fait pas du tout écho à une réflexion, une mentalité, un état d'esprit que j'ai dans mon travail. Je n'arrive pas à comprendre de quoi vous parlez quand vous employez ce terme. Peut-être d'ailleurs que c'est précisément l'objet de votre recherche ?! Je parlerais plutôt de « travail satisfaisant » en ce qui me concerne. Je n'ai jamais pensé réussir quoi que ce soit ... on accompagne une personne dans un projet, vers son autonomie, on est là pour de la médiation, on propose des outils. On aura été utiles, quoiqu'il arrive, on aura fait au

mieux, on aura eu des échecs partagés avec la personne, on aura atteint des objectifs et connu des victoires, mais réussir ? ... peut-être que ça dépend des missions aussi »¹³

Ce commentaire, issu d'une publication sur Facebook, reflète toute l'ambiguïté de la recherche et explicite la raison de cette professionnelle. Cette réponse est un fait significatif qui montre que la notion de réussite en travail social fait réagir. Le temps pris à rédiger ce commentaire, la teneur de ces lignes et l'ambivalence du discours sont des indicateurs d'une volonté de dire des choses. Bien qu'elle ne fasse pas « écho », la réussite n'en est pas rien pour autant. Ce commentaire recèle une quantité significative d'informations quant à l'objet de recherche. En devenant une donnée significative dans l'analyse, il montre que les travailleurs sociaux ont beaucoup de choses à dire sur le sujet.

Dans mon enquête, je souhaitais explorer toutes les pistes qui relient le travail social et la notion de réussite. Ainsi j'ai observé les effets que la notion produit lorsqu'elle est explicitée dans d'autres situations :

« [...] *j'ai toujours préféré les perdants, les faibles, les démunis, les fragiles, les cassés, les marginaux, les miséreux, les affreux... Je déteste l'arrogance de la réussite* »¹⁴. Cette publication en novembre 2022 d'un travailleur social sur le même réseau social Facebook requiert 321 réactions de soutien, 18 commentaires et 36 partages. Dans ce post, l'ensemble des commentaires va dans le sens de la publication, c'est-à-dire dans le sens d'une représentation négative de la notion de réussite. Une seule personne pose la question : « *de quelle réussite parlez-vous ?* Ces faits significatifs montrent que l'apparition ponctuelle de la notion de réussite provoque des réactions. Au-delà de l'audience des uns, de la notoriété des autres, c'est un questionnement professionnel qui émerge concernant une notion encore étrangère au secteur, dans sa conception dominante.

Les choses peuvent se vérifier ailleurs. Comme expliqué précédemment, les faits significatifs se retrouvent dans les modalités d'expressions autour de l'outil (commentaire, réaction, partage, retour de mail, etc.). Lors de l'enquête j'ai été étonnée de recevoir, suite aux échanges de mail via les contacts laisser à la fin du questionnaire, des messages de relance concernant les résultats, des exemples de situations supplémentaires, des témoignages et des partages d'idées liées à la notion de réussite en travail social. Ces moments vécus dans l'enquête montrent le caractère significatif en ce qui concerne la notion de réussite et ce qu'elle a provoqué chez les travailleurs sociaux.

¹³ Commentaire d'une professionnelle suite à un post *Facebook* dans un groupe d'éducateurs

¹⁴ Post du profil professionnel « l'éducateur spécial » sur facebook, comptabilisant 70 000 followers sur sa page.

Du significatif dans le questionnaire

La quantité de réponses au questionnaire est également significative. C'est un autre indicateur qui montre que les professionnels réagissent à la notion de réussite. Cela reste néanmoins relatif à la taille de l'échantillon et comporte des biais. L'un des biais se situait principalement dans le terme lui-même. L'usage du mot réussite peut poser souci et d'emblée, provoquer du signifié en triant des professionnels pour qui la notion ferait écho. Dès lors, l'interprétation significative sera partielle dès le départ. Ce biais conditionne la manière d'envisager le résultat. Il devient lui-même un objet d'interrogation constant. Ma façon de mener l'enquête est devenue un processus permanent de remise en cause des résultats obtenus. Ces résultats n'ont eu de sens qu'au vu du contexte et des conditions dans lesquels ils se construisaient.

C'est dans cette optique que j'ai remarqué que les taux de réponse aux questions à choix multiples a été de 99%. Pour ce qui est des questions ouvertes, j'ai remarqué une forte adhésion aux 2 premières. La question numéro 4 « décrivez la dernière fois que vous avez réussi quelque chose dans votre travail » recueille 469 réponses, et la question numéro 5a « selon vous quel est l'élément essentiel de réussite en travail social ? » recueille 507 réponses sur 556 au total. En contrepartie, les deux autres questions ouvertes concernant les œuvres (question 9a) et personnes (question 9b) qui inspirent les travailleurs sociaux ne trouvent que 392 et 341 réponses. Cette analyse globale du taux de réponse nous montre un taux d'engagement dans les réponses tout au long du questionnaire. En effet le processus de réponse est un processus qui prend du temps. Il faut en moyenne 15 à 20 minutes pour répondre au questionnaire dans sa totalité. Les questions peuvent parfois dérouter. Elles poussent à la réflexion sur le positionnement professionnel, les expériences et les représentations. De fait l'ensemble des questions demandent une concentration et un temps de réflexion tout au long du processus de réponse. Le taux de réponse est donc un fait significatif de l'enquête.

Le nombre de professionnels souhaitant rester en contact est également un indicateur significatif lié à cette notion de réussite : 397 répondants souhaitent recevoir les résultats, soient 71% de l'échantillon. La notion de réussite en travail social intrigue et pousse à la compréhension de ce qu'elle pourrait être pour les professionnels eux-mêmes.

C) Prendre le temps de la rencontre

Le troisième outil de recueil de données que j'ai utilisé est donc l'entretien semi-directif. L'articulation de l'entretien et du questionnaire m'a permis de croiser les différents types de discours écrits et oraux. Pour mener à bien ce processus, il m'a fallu concevoir deux éléments

essentiels : un guide d'entretien et une stratégie d'intervention. Je montrerais dans cette troisième partie de quelle manière j'ai construit cet outil en m'appuyant sur le choix des thématiques, des personnes interviewées, mais également la manière dont j'ai pensé l'organisation des rencontres en amont. Je décrirais enfin comment la rencontre dans l'entretien caractérise un temps différent de celui d'une simple procédure de recueil d'information.

5. L'entretien semi-directif : de sa conception à sa réalisation

Le choix de ce type d'outil vient corroborer ma démarche de recherche. En effet, au vu des nombreuses sollicitations, j'ai fait le choix de rencontrer un nombre représentatif du panel de travailleurs sociaux ayant répondu au questionnaire, dans une approche qualitative. Ces rencontres ont pris la forme d'entretiens semi-directifs en contre point d'une approche quantitative des résultats des questionnaires. Ce mode de recueil de données m'a permis d'aller plus loin dans la compréhension des différentes manières de concevoir et mettre en œuvre la notion de réussite chez les travailleurs sociaux.

Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est l'élément qui m'a permis de rendre l'outil opérationnel. Ce passage des hypothèses de recherche en indicateurs concrets s'est formalisé par des thèmes que je voulais aborder avec les personnes interviewées (Blanchet et al., 2010). Le point de départ de l'enquête était que, la réussite en travail social est une notion multidimensionnelle construite par un enchevêtrement complexe de pratiques et de représentations. Il n'y aurait donc pas une notion de la réussite, mais des conceptions plurielles chez les travailleurs sociaux. Partant de cette hypothèse, j'ai déplacé ma compréhension liée à mon objet de recherche. Je suis passé d'un questionnement causal (pourquoi les travailleurs sociaux conçoivent-ils une notion de la réussite) à un questionnement modal (comment les travailleurs sociaux conçoivent-ils des notions de la réussite) (Blanchet et al., 2010). Il me fallait donc recueillir des discours modaux et référentiels, obtenus à partir d'entretien centré d'une part sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur les descriptions des pratiques (Blanchet et al., 2010).

Les thèmes que je souhaitais aborder ont été détaillés sans entrer dans un haut degré de formalisme. L'idée de ces rencontres était de laisser la place à l'interviewé afin qu'il puisse naviguer à travers les thématiques abordées. Mon guide était composé d'une première partie dédiée à la carte d'identité professionnelle de l'interlocuteur. Ce sont des éléments qui m'ont permis d'aller questionner la particularité de chaque professionnel. Par exemple, lors d'un entretien avec un

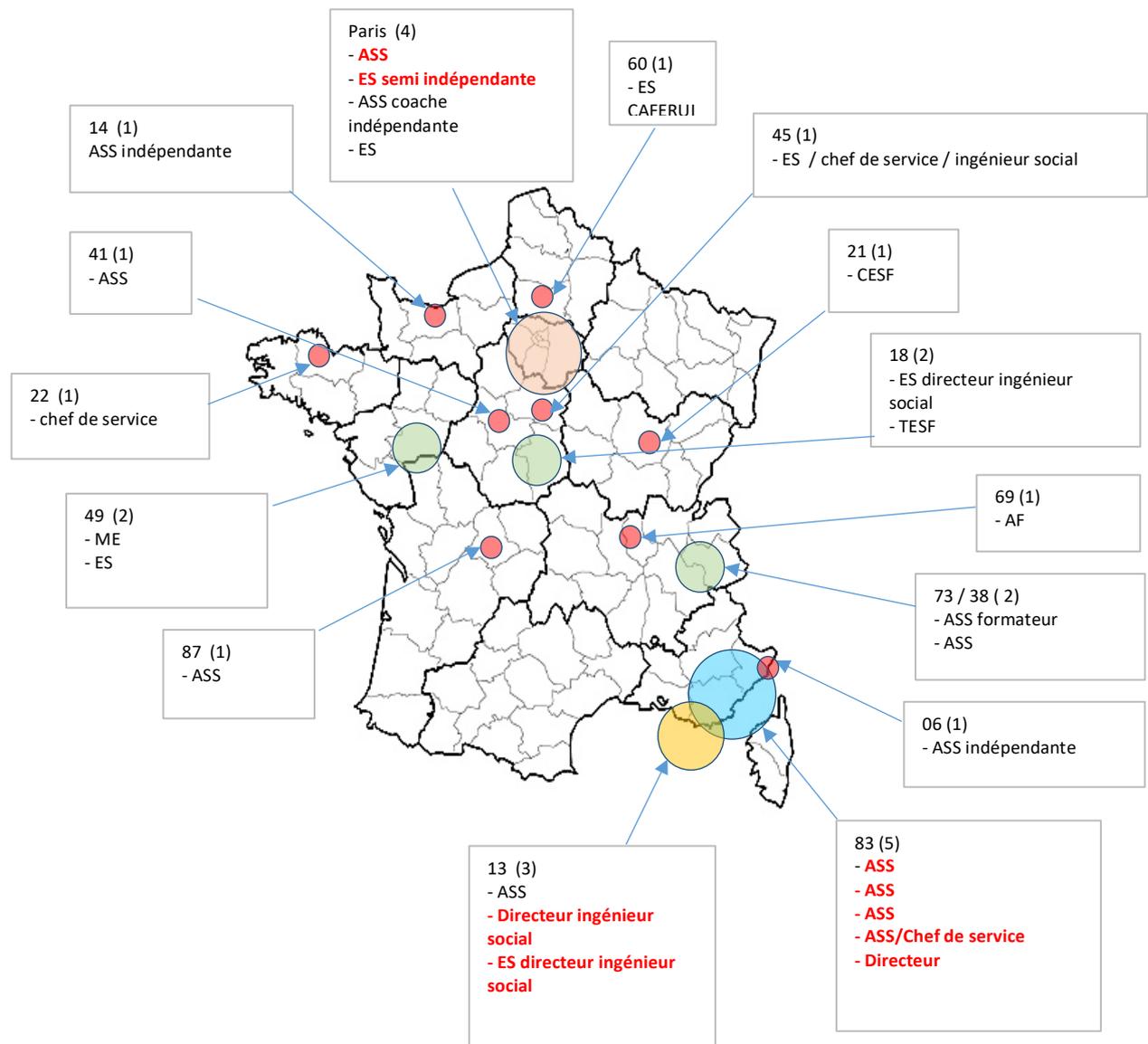
homme d'une quarantaine d'années, assistant social diplômé depuis 2 ans, je savais que l'une de mes interrogations allait porter sur sa « jeune expérience » de travailleur social en milieu professionnel, au vu de son âge. Cette information pouvait jouer un rôle dans sa conception de la réussite en travail social.

La seconde partie du guide d'entretien était composée des thèmes que je souhaitais aborder plus spécifiquement : le parcours professionnel, la relation à la notion de réussite, le contexte de travail, le récit de vie, des exemples incarnés, des définitions propres. Chacun de ces thèmes regroupait des questions souvent au « coup par coup », impliquant une montée en précision sur certains mots employés, ou exemples cités (annexe 3).

Le choix des interviewés

Les critères de choix qui ont conduit aux différents entretiens ne sont pas dus au hasard. Ils dépendent de variables contrôlables et d'une part d'incertitude. Les premiers jalons étaient déjà posés : je disposais de premiers contacts par lesquels les répondants sollicitaient l'entretien. De plus, le questionnaire recelait d'informations sur lesquels je pouvais m'appuyer. La constitution du corpus a donc été en premier lieu délimitée par les 289 sollicitations issues des questionnaires. Je pourrais dire, dans un premier temps, que ce sont les professionnels eux-mêmes qui m'ont choisi via leurs sollicitations. Malheureusement, les désistements d'une partie et les non-réponses de certains suites aux premières relances ont réduit les possibilités d'entretien. J'ai donc déterminé le nombre d'entretiens en fonction de différentes variables organisationnelles : les retours de mail, les moyens dont je disposais (en temps et argent), les opportunités de déplacement sur place. Outre ces aspects organisationnels, le choix des professionnels a été conditionné par l'objet de recherche fortement multidimensionnel ainsi que la diversité des attitudes supposées (Blanchet et al., 2010). L'enquête par entretien étant l'outil principal de la démarche, il me fallait un panel d'enquêter conséquent de manière à pouvoir analyser l'ensemble des entretiens en faisant ressortir l'aspect significatif des discours. Les sélections se sont portées sur des profils variés. Les critères reposaient sur la pertinence des réponses produites dans les questionnaires, les publics accompagnés, les années d'expérience, l'âge, le sexe, les fonctions, les statuts, les professions, les diplômes, les zones géographiques.

Cartographie du panel de professionnels interviewés (annexe 4)



29 entretiens réalisés

5 hommes / 24 femmes

9 présents / 19 visios

7 professions du travail social représentées : ASS, ES, TESH, CESF, DEIS, AF, ME

5 fonctions représentées : Chef de service, direction, coach, indépendant, formateur

4 statuts représentés : 17 salariés privés, 6 salariés publics, 4 TS indépendants, 1 retraité

19 départements représentés

Les entretiens ont été menés entre le 15 novembre 2022 et le 31 décembre 2022. L'organisation du planning des entretiens chevauchait le lancement du questionnaire à 1 mois et demi d'intervalle. Comme évoqué en début de chapitre, j'ai réorienté ma stratégie d'enquête. Au début, cette stratégie consistait à organiser les entretiens au fur et à mesure que les sollicitations dans le questionnaire se présentaient. N'ayant aucune visibilité de départ sur la taille de l'échantillon, les premiers entretiens se sont programmés au fil de l'eau. Il s'agissait d'optimiser le nombre d'entretiens en acceptant l'ensemble des sollicitations. Je savais qu'une grande partie d'entre elles n'allaient pas aboutir pour diverse raison (organisation, non-réponses, changement d'avis ...). Au vu de l'accélération du processus et de l'ampleur des sollicitations, j'ai décidé de réorienter ma stratégie. La possibilité de diversifier les rencontres par les choix des profils devenait intéressante. J'ai donc opté pour une trentaine d'entretiens, en jouant sur les écarts d'âge, d'expériences, de fonction, de statut, de public et de zone géographique.

La réalisation des entretiens

La réalisation des entretiens s'est faite par tâtonnement. Les premiers entretiens ont servi d'expérimentation et d'entraînement. Bien que ceux-ci furent balbutiant, ces balbutiements ont été le moyen d'une mise en confiance de part et d'autre. Les professionnels interviewés n'ont pas trouvé face à eux un expert, mais un étudiant qui n'avait guère plus d'expérience qu'eux dans ce genre d'exercice. Cependant, c'est l'amorce et l'explication qui a joué un rôle dans la légitimité de l'exercice. Dans la réalisation des entretiens, tout l'enjeu résidait dans ma capacité à susciter la confiance. Ainsi, je me suis rapidement rendu compte que se sont rejouées (à différentes intensités) les mêmes phases au cours des rencontres. La première correspondait à de l'observation entre interlocuteurs, de manière à faire connaissance, briser la glace et se tester (Beaud, 1996). Puis, les entretiens prenaient leurs rythmes de croisière. C'est dans ces instants qu'il m'a fallu jouer sur la distance et la proximité. Les actions de la personne interviewée répondaient aux miennes dans un mouvement parfois synchrone, parfois opposé : approuver une remarque, être interloqué par une anecdote, marquer un silence à l'utilisation d'un terme ou laisser s'échapper un sourire, tout cela a joué de cette distance et de cette proximité.

Cette forme d'expérience qui s'est créée au fur et à mesure des différentes rencontres s'est rapidement transformée en assurance et sagacité. Or, j'ai remarqué, durant ce processus, le passage du néophyte à celui d'une position d'expert. Puisque les phases se répétaient, je découvrais des automatismes durant les discussions. Ces automatismes m'ont parfois fait perdre le fil de l'imprévisible ou de la surprise. Guidé par les similitudes et la répétition, j'ai dû prendre garde à l'habitude qui s'installait et qui m'a parfois positionné en tant que sachant. La prise de recul quant

à cette posture s'est faite dès lors que j'ai senti une baisse d'intensité dans les discours. Je l'ai également remarqué par mon acuité à parler de manière fluide, à utiliser des termes alambiqués, voir trop complexe. En effet, au plus les entretiens avançaient, au plus je me servais des concepts et autres récits entendus pour alimenter mes réflexions durant les rencontres. Cela a eu tendance à fausser mon écoute, qui au départ et du fait de mon inexpérience en tant qu'enquêteurs, était plus accrue. La réalisation des entretiens s'est donc construite du stade du novice, à celui de « l'expérience montrée » pour atteindre « l'expérience cachée ». En effet, au vu de ces régulations et cette réflexivité, il m'a fallu retrouver l'innocence du début tout en ayant l'expérience accumulée. La casquette de l'expert devait s'effacer pour pouvoir laisser la discussion infuser. Néanmoins, l'expérience accumulée m'a permis de saisir plus rapidement certains points sur lesquels rebondir, reconnaître certains silences qui s'apparentent à des réponses, relancer certaines idées, etc. Ainsi, le cheminement des entretiens s'est fait avec la personne interviewée. Je me suis rendu compte de la similitude avec mon milieu professionnel. Les entretiens que j'ai pu avoir avec les personnes accompagnées lors de mes différents postes en tant qu'éducateur rejoignent la posture du chercheur dans l'entretien semi-directif. La séparation des deux univers, celui du professionnel et celui du chercheur dans la méthodologie d'enquête est une erreur que j'ai pu faire à un moment donné, celui du passage entre la position de novice et celle de « l'expérience cachée ». J'ai pu ainsi décloisonner les postures. Cela a permis de briser les hiérarchies des savoirs (Laville et al., 2022).

6. La rencontre comme un moment à part entière

Dans ma démarche, j'ai fait le choix de la rencontre. Cette rencontre avec les professionnels consistait à *créer un moment*, c'est-à-dire une situation dans laquelle devait se jouer une partition, faite de rapport de forces, d'émotions, de surprises, d'incompréhension, de confiance ou de méfiance, de silence, d'attitude. La rencontre a donc été l'élément central du dispositif de recueil de données. Je montrerais dans un premier point comment se conçoivent les différentes durées pour construire ces moments. Dans un deuxième point, je parlerais de la rencontre *in situ* : du trajet à la discussion, le moment s'étale dans l'espace et le temps. Dans un troisième point, je parlerais des rencontres à distance, dans lesquelles les conditions diffèrent de la rencontre *in situ*.

Les durées des entretiens construisent le moment de la rencontre

La durée de l'entretien est cadrée dès le départ. Dans ma démarche, j'annonçais 1h d'entretien afin que les professionnels puissent se préparer à un échange conséquent. En moyenne, les entretiens ont duré plus de 1h30. Le temps institué de l'entretien, c'est-à-dire offrant un cadre déterminé par le protocole d'organisation, est un temps fixé, chronométré. Il indique un début et une fin. De fait c'est un temps superficiel, en contradiction avec l'idée de rencontre qui, elle, ne peut se réduire à un empilement de techniques ou de variables préétablies. L'entretien a pour point central la rencontre. Ainsi, le temps de la rencontre, quant à lui, se compose de plusieurs phases. Ce temps débute dès les premières phases d'échange de mail ou d'appel téléphonique. Les choix du lieu et du moment de l'entretien ont défini les premières lignes temporelles de la rencontre. Quand elle se vit, la rencontre devient un *moment*. Il ne s'agit plus d'un temps quantifié, mais d'un lien de confiance dans un temps partagé. Dans ce genre de moment, peuvent s'opérer, entre l'enquêteur et l'enquêté, des rapports de pouvoir dans la relation qui s'instaure (Beaud, 1996). Toute la rencontre, entendue comme un moment à part entière, fluctue à travers des rythmes et des tempos qui donnent le ton et la mélodie d'une partition unique. Ainsi, le moment de la rencontre a toujours débuté par un premier mot et regard échangé et c'est fini par le dernier regard partagé. C'est dans cette bulle temporelle que les personnes interviewées et moi-même avons pu créer des moments instituant, c'est-à-dire participant d'un échange empli de surprises et d'inattendue. (PAPAY, 2007).

Ces moments ont été influencés par l'intensité des échanges, la curiosité et l'envie de partager, qui ont parfois considérablement augmenté la durée (plus de 3h d'entretiens parfois). Il nous fallait également nous adapter au temps des institutions qui limitaient la durée quand les interviewés étaient sur leurs lieux de travail.

La rencontre in situ : un moment qui s'étale

Quand l'éloignement géographique ne permettait pas la rencontre physique, les entretiens se sont faits par visioconférence. Dès que cela m'était possible, je me déplaçais sur les lieux de travail des professionnels. Ainsi, au vu de certains déplacements sur Paris dans le cadre de la concomitance entre le collège coopératif et le conservatoire national des arts et métiers, j'ai donc pu organiser des rencontres avec des professionnels parisiens. Dans ce contexte parisien, les lieux ont été variables. J'ai pu rencontrer une assistante de service social dans un bar place de la Nation à côté du métro un soir de novembre. Dans ce type de lieu, la réalisation de l'entretien ne ressemblait pas aux entretiens menés dans d'autres lieux professionnels. L'ambiance était plus souple, l'atmosphère plus détendue, bien que les mouvements des gens et le brouhaha venaient parfois

ajouter une difficulté supplémentaire à la discussion. J'ai également rencontré une travailleuse sociale au double statut de salarié/auto-entrepreneuse, dans son bureau au sein d'un commissariat dans le département du 93. Les déplacements sur les lieux professionnels ont joué un rôle important dans ma démarche. Je me suis rendu compte que ces déplacements avaient un effet sur mes dispositions en entretien. Ils m'ont permis de me mettre en conditions et de m'imprégner un instant des différentes atmosphères, ambiances, sonorité, ou dynamique locales. Ils ont été, en quelque sorte, des « sas de transitions » conditionnant la rencontre et permettant d'y apporter une profondeur pratique et concrète.

La rencontre à distance : des moments concentrés

Les entretiens en visioconférence ne permettent pas les mêmes conditions de rencontre. Plus directe, l'heure de connexion se fait désirer. Le non-déplacement n'a pas stimulé ma mise en condition en amont de la rencontre. L'entrée en matière restait assez brutale. De fait la réalisation des entretiens par ce biais m'a demandé d'autres qualités que celles *in situ*. J'ai dû adopter, durant les entretiens en visioconférence, une posture qui devait osciller entre la distance et la proximité en accentuant parfois les traits. La représentation de l'enquêteur, carnet de notes et stylo à la main y a contribué. La « scénarisation » a été importante pour permettre un certain degré de sérieux, conditionner par l'éloignement géographique et la technologie numérique. Néanmoins, je devais rester assez proche pour créer une atmosphère de rencontre sereine instaurant une confiance. L'organisation de mon espace de travail, de mes tenues vestimentaires, du calme durant l'entretien sont autant de facteurs sur lesquels j'ai dû jouer pour pallier à la rencontre numérique à distance.

L'utilisation du numérique pour la rencontre représente 21 entretiens sur 30, soit 70% de l'échantillon des enquêtés. Il s'agit de la plus grosse partie des entretiens réalisés. La technologie numérique m'a donc permis d'effectuer un plus grand nombre de rencontres « à distance », là où je n'aurais jamais pu l'envisager au vu de mes moyens personnels (temps, argent, etc.) alloués à ma démarche de recherche. C'est un choix que j'ai opéré que de rencontrer un nombre conséquent de professionnels, à travers l'accès à distance. Je me suis tout de même aperçu que l'entretien visio était une option qui se proposait presque intuitivement au vu de la distance géographique. L'ensemble des professionnels interviewés avaient déjà une expérience de ce genre de procédé, très certainement au vu du passage en 2020 lié au Covid 19, qui a sensiblement fait accéder une grande majorité des professionnels à cette nouvelle forme d'interaction sociale numérique.

Dans ce chapitre, il a donc été question de l'enquête auprès des travailleurs sociaux autour de cette notion de réussite, dans leur pratique et leur représentation. Cette enquête s'est déroulée au gré des

configurations personnelles et professionnelles qui ont été les miennes. Mais également de celles des personnes interrogées. Partant d'un questionnement d'acteurs, au vu de certaines situations professionnelles de terrain, la méthode que j'ai pu mettre en place s'est construite grâce à des échanges et des partages avec bon nombre d'acteurs, que ce soit des travailleurs sociaux en situation, des formateurs, des collègues de formation, etc. La stratégie de récoltes des données, et donc la construction des outils nécessaire, ainsi que leurs mises en œuvre ont permis d'articuler la méthodologie de recherche scientifique. Les différentes postures (professionnelles, de recherche et d'ingénierie) se sont conjugués de manière à construire une question de recherche, des hypothèses et leur vérification au fur et à mesure l'enquête de terrain. La réflexion sur les enjeux d'un tel sujet m'a permis d'identifier le rôle de l'ingénierie sociale dans le cheminement méthodologique et la démarche scientifique d'une recherche en travail social. L'approche sociologique a été le point d'appui et la base scientifique du cheminement.

Une fois que les fondements de la démarche ont pu être posés, la construction et l'action liée aux outils de recueil de données ont été le cœur battant de la démarche. Le questionnaire, le corpus textuel et les entretiens ont donc permis l'élaboration d'un processus et la mise en lumière d'une certaine partie de la réalité professionnelle du travail social. Cet éclairage d'une partie du réel sera donc abordé dans les chapitres suivants, par l'analyse des données et leur interprétation, en fonction d'un cadre théorique donné. Il s'agira de répondre aux trois hypothèses données de manière à extraire quelques enseignements pour la pratique.

Chapitre 2 : Quand la réussite s'impose en travail social : une évidence implicite remise en cause

Jusqu'en 2015, il n'existe quasiment aucune trace du terme « réussite » dans les textes et documents officiels relatifs au travail social. Le mot n'apparaît jamais. Cette absence du terme ne marque pourtant pas l'inexistence de la préoccupation de la réussite. Cette notion de réussite, entendue comme la manière d'envisager et de concevoir un résultat favorable, est le fondement même des textes et des pratiques qui régissent le travail social. Comment la conception dominante de la réussite a-t-elle pu s'imposer dans un travail social qui lui était étranger ?

Ce chapitre se construit en trois parties. Une première partie traitera d'une réappropriation par le travail social d'une conception dominante de la réussite. Dans ce cadre, j'analyserai la rationalisation financière et la construction d'un langage commun comme éléments favorisant cette réappropriation. Dans une deuxième partie, j'investirai la publicisation des réussites individuelles comme un processus par lequel la conception dominante de la réussite peut s'incarner. Cette publicisation des réussites individuelles, autant du côté de l'accompagnement que de la carrière professionnelle, passe par la mise en avant du résultat. Résultat essentiellement lu sous l'angle de la quantification. Dans une troisième partie, je parlerais de la notion d'évaluation comme moyen d'homogénéisation des pratiques d'accompagnement. Si l'évaluation peut être un moyen d'émancipation, elle peut également se transformer en outil de contrôle et tendre vers une homogénéisation des pratiques. Il s'agira alors d'analyser plus précisément les processus d'évaluation dans le secteur des Établissements de Services Sociaux et Médico-Sociaux (ESSMS) ainsi que les outils de mesures utilisés de manière à comprendre comment se construit une certaine conception de la réussite.

A) La réappropriation par le travail social d'une conception dominante de la réussite

Cette première partie met en lumière une notion qui s'impose comme étant le fruit d'un long processus de rationalisation et de quantification des pratiques, sous-tendues par une volonté politique. L'apparition de la notion semble s'explicitier à travers un langage précis, celui de la performance. Cette explicitation vient remettre en cause une évidence implicite : la notion de réussite et le travail social ne sont qu'une seule et même entité. Dès lors que celle-ci est nommée comme extérieur à celui-ci, cela va remettre en cause cette évidence ...

7. Une notion explicitée dans des rapports officiels

2015 est un tournant dans la façon d'envisager la notion de réussite dans le travail social. Le rapport Bourguignon issu des états généraux du travail social lancé en 2013 sous le gouvernement F. Hollande explicite la notion : « *il faut mettre l'accent sur les réussites et les opportunités, pas seulement sur les problèmes et les difficultés* »¹⁵ (Bourguignon, 2015). Cette phrase joue sur la dualité des termes : réussites/problèmes, opportunités/difficultés. Cette dualité tant à exprimer un changement. Pour le saisir entièrement, il faut analyser ce qui précède et ce qui succède à cette affirmation dans le paragraphe du rapport.

Une conception dualiste de la réalité

« *Actuellement, les travailleurs sociaux trop souvent ont le regard axé sur les faiblesses* »¹⁶. Cette phrase qui précède l'explicitation de la notion de réussite annonce un constat généraliste et globalisant (« *les travailleurs sociaux* », « *le regard* » et « *les faiblesses* »). En apparence anodine, cette phrase va préparer l'arrivée de la notion de réussite. Ici le terme « faiblesses » met en scène des représentations propres à chacun. Or, si faiblesses il y a dans ce que les professionnels du travail social regardent des situations qu'ils vivent au quotidien, il faut alors être en mesure de définir de quelles faiblesses il s'agit. L'hétérogénéité des situations et la singularité de chaque individu apportent une certaine nuance au constat généraliste des faiblesses. Celles-ci seraient l'objet du regard que portent les travailleurs sociaux : un regard commun et unique. Ici le *regard* est l'attribut externe d'une capacité interne, celle de l'attention. Porter une attention consiste à concentrer volontairement l'ensemble de ses capacités intellectuelles et physiques sur une chose précise. Or, les pratiques professionnelles qui déterminent ces attentions sont difficilement réductibles à un ensemble homogène. D'autant plus que, ces « faiblesses » ne sont-elles pas précisément induites par « un certain regard sur le monde » ? Un regard construit sur une notion de la réussite dans laquelle s'opposent les forts et les faibles faisant de la « faiblesse » la cause principale de l'échec individuelle. Les forts représentant la valeur d'exemple, qui, grâce à leurs facultés issues de leurs potentialités propres, auraient « réussi ». Les faibles eux, par leurs propres faiblesses (c'est-à-dire leurs incapacités inhérentes) ayant échoués. Forts et faibles, forces et faiblesses, difficultés et opportunités, problème et réussite, tout cela se construit sur une conception dualiste de la réalité. Une conception dans laquelle l'attention est portée sur l'opposition et la séparation entre des visions multiples, diverses, complémentaires et polarisées. C'est précisément

¹⁵ Rapport B. Bourguignon, « *reconnaitre et valoriser le travail social* », mission de concertation relative aux états généraux du travail social, juillet 2015, p.21

¹⁶ *Ibid.*

dans ces interstices que se joue la réappropriation d'une conception dominante de la notion de réussite.

La posture constitutive de l'intention

Les quelques lignes qui succèdent et concluent ce paragraphe précise qu'il s'agit « *d'une posture* qui n'est pas acquise et qui doit faire l'objet d'un souci permanent pour tous les acteurs, tant en formation que dans l'exercice professionnel »¹⁷. La suite est équivoque : « sur le plan de l'accompagnement individuel, le développement du pouvoir d'agir implique un changement de *regard posé sur autrui* ». Ce changement de regard se traduit dans une posture de travail. C'est cette posture qui devra *faire l'objet d'un souci permanent* dans laquelle, la notion de réussite devient l'élément central de cette permanence. La posture devient l'attribut externe d'une tension interne, autrement dit d'une *intention*. Le rapport exprime une volonté de changement dans les manières d'être. Ce changement aurait pour but de modifier les manières de faire. Dans ce changement se précise tout l'enjeu lié à la notion de réussite en travail social. Car, si l'accent doit être mis sur les réussites et les opportunités, que le regard des professionnels est trop souvent axé sur les faiblesses et que ce changement dans la posture doit faire l'objet d'un souci permanent, alors, la notion de réussite qui s'explicite devient le noyau central de l'action, sur lequel se focalise l'attention et l'intention des professionnels. Elle tend à modifier cette attention par le regard et cette intention par la posture dans les pratiques des travailleurs sociaux. En sortant de l'ombre, la réussite prend les commandes de manières totales. Il s'agit d'accorder une importance toute particulière à une notion qui, jusqu'à présent, n'apparaissait pas en travail social, du moins pas de manière explicite. Une notion qui revêt diverses caractéristiques, qui génère différentes représentations ainsi que différentes façons d'agir dans le monde. Cette réappropriation semble se diffuser par le professionnel lui-même. C'est un remodelage par l'individu (le regard, l'attention) avec pour conséquence un changement dans les pratiques (une posture, l'intention).

La mise en scène extérieure pour un changement intérieur

La suite du rapport désigne l'enjeu principal pour le travail social d'aujourd'hui dans l'accompagnement individuel : « *transformer un modèle médical, et l'expertise des professionnels, en les aidant à développer un « savoir s'y prendre* ». Passer du « *diagnosticien au maïeuticien* »¹⁸. Le rapport précise que « *cela suppose de renoncer à une position en surplomb [...] un faire avec plus qu'une expertise « sur » les autres* ». Cette explication du changement de position du

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

professionnel est visuelle. Nous pouvons faire le parallèle avec les techniques filmographiques, dans lesquelles la position de la caméra va déterminer la place des personnages. Ainsi, une caméra en surplomb donnera l'impression au spectateur d'un « écrasement » du personnage en scène. *A contrario*, un objectif placé en position basse, qui filme en contre-plongée, donnera l'impression d'un rapport de force en faveur du personnage à l'écran. Certes, la « mise en scène » du travailleur social change par ce procédé. Nous pouvons visualiser la scène dans laquelle le professionnel dominerait les personnes par un cadrage en surplomb, affirme la position d'expert. Le changement de perspective invite à voir le travailleur social « avec » les personnes dans un plan d'ensemble. Tel un partenaire, ou même un associé, il transiterait sur le chemin d'un avenir meilleur au côté des personnes accompagnées, sans que rien ne les distingue. Un *happy end* digne d'un film hollywoodien.

Ce simple changement de plan, de perspective ou de regard change la forme, les façons de voir les choses d'un point de vue extérieur. Mettre l'accent sur les réussites par ce changement de regard permettrait-il de changer le fond des problématiques que vise à colmater le travail social ? C'est-à-dire la diminution de la pauvreté, des impacts environnementaux, des discriminations de classes, de races ou de genres ? Au plan de l'accompagnement individuel, l'émergence des « potentialités » chez les personnes accompagnées, et la reprise en main de leurs destinées est-elle une affaire de mise en scène ? Dans cette scénarisation, tous les ingrédients semblent réunis pour produire une nouvelle forme de travail social : un travail social de la réussite. Des héros, de l'action, des rebondissements, des difficultés, de l'émotion, des échecs, et l'aboutissement d'une trajectoire reflétant la somme des efforts, le dépassement de sa condition, l'exemplarité, les risques et le sens du sacrifice. Mais au fond, pourquoi ne pourrait-il pas en être ainsi pour les travailleurs sociaux ? Ne s'agit-il pas d'une armée de l'ombre qui, chaque jour, accueille, écoute, aide, répare, soigne les souffrances individuelles et les dégâts collectifs d'une société inégalitaire et excluante (Chopart, 2000). Il faudrait mettre en lumière ces héros de l'ombre, par leurs œuvres du quotidien, inconnues du grand public.

À ces idées aussi incongrues pour certains, enivrantes pour d'autres, qu'utiles pour beaucoup, il faut se demander où est la place d'un *idéal* en travail social aujourd'hui. Un idéal communément partagé, débattu, source d'opposition, d'invective, d'affrontement constructif, de paradoxe et de contradiction. Cet idéal qui inspire, guide ou bien éclaire parfois, mais qui ne laisse pas indifférent les travailleurs sociaux par le sens qu'ils mettent dans leurs actes du quotidien. Or, l'idéal, s'il est pensé comme un objectif à atteindre, devient l'objet d'une conception de la réussite. Et nous voici pris au piège d'une notion dominante. L'idéal ferait partie du même paradigme civilisationnel que les situations qu'il entendrait combattre (Santos, 2011). Ainsi, peut-on encore parler d'idéal en travail social ? La *success-story* par le regard et la posture, l'attention et l'intention, les

opportunités dans les potentialités, tout cela paraît vide de sens dans un système qui valorise une certaine forme de réussite là où, cette même réussite serait le fondement des problèmes qu'elle tend à résoudre. Ces procédés se voudraient au contraire, en mesure de combler le vide qui paraît faire défaut au travail social d'aujourd'hui. L'équation est-elle sans solution ? Est-ce une aporie, c'est-à-dire une contradiction insoluble dans ce raisonnement ?

8. Une volonté, celle de la rationalisation financière

La loi 2002 - 2 rénovant l'action sociale et médico-sociale¹⁹ a pour objet principal de replacer l'utilisateur au cœur du dispositif en développant ses droits et libertés. L'individu est-il la mesure de toute chose en travail social ? Est-il une fin ou est-il réduit à devenir le moyen de l'action ? Je montrerais que l'analyse de la notion de réussite dans les politiques publiques est révélatrice d'une norme financière dominante. Celle-ci tend à une rationalisation des pratiques en travail social.

Un processus qui s'accélère

Reprenant le sillon d'une histoire complexe et bien documentée du « social » en France depuis plusieurs décennies, il ne sera pas ici question d'un rétrospectif historique du travail social (Castel, 2007), (Chopart, 2000) (Pascal, 2020). L'analyse portera sur l'accélération d'un processus de rationalisation financière du travail social, qui a abouti à l'émergence de la notion dominante de réussite. Cette volonté n'est pas le fruit du hasard. À l'intersection d'enjeux géopolitique, d'explosions technologiques, de nouvelles manières de communiquer et de nouveaux rapports au travail, les orientations politiques prennent un virage dans les années 80.

La rationalité s'érige désormais comme un étendard dans les conquêtes idéologiques et pratiques des relations humaines. Le Petit Robert de la langue française définit le terme rationnel par « ce qui appartient à la raison, qui relève de la raison »²⁰. Ainsi la rationalité serait ce qui provient du raisonnement, autrement dit, de la pensée par le truchement de la logique. Quand « rationalité » se combine à « financier », cela traduit un raisonnement logique ayant pour référence l'aspect gestionnaire des choses. La valeur commune accordée à ces choses-là est donc celle de la logique comptable. Elle se quantifie à travers l'argent, le risque, le temps.

Partant du postulat que la relation, entendu comme *le partage d'un vécu quotidien entre des personnes, par l'intermédiaire d'échanges verbaux et d'activités, ainsi que l'engagement du professionnel dans un « ici et maintenant » avec un ou des sujets* (Capul et al., 2019) est l'un des

¹⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000215460/>

²⁰ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/rationnel>

fondements des pratiques en travail social, la rationalisation financière impliquerait donc de quantifier cette relation en la transformant en chiffre. Comment accorder un chiffre à une relation ?

Depuis la professionnalisation du travail social dans les années 70 en France, les problématiques liées aux populations et individus ont changé. Les problèmes de fond, eux, restent inhérents. Ainsi comme l'écrit J. Donzelot dans *l'invention du social* : « [...] *tous les partis s'accordent pour faire du social l'objectif déclaré de leur politique, le critère commun sur lequel décider de son échec ou de sa réussite* » (p.17). Seulement, si le « social » fait l'objet déclaré des orientations des politiques, la notion de réussite, elle, n'existe pas encore dans les politiques sociales. « *Décider de son échec ou de sa réussite* » est donc lié à la représentation politique de ce que doit produire l'action du social. La notion de réussite n'est pas l'objet explicite des professionnels de terrain. C'est une évidence implicite qui s'opère par et dans un « social en acte » (Chauvière, 2016). Dans ces conditions, l'efficacité des professionnels n'est pas dictée par une recherche de l'efficacité et de la performance sur le plan financier, bien que les résultats, eux, aient des effets sur l'économie au sens large. Car l'implication des travailleurs sociaux traduit l'idée d'un accès à des conditions de vie dignes et donc à des résultats sur le plan socio-économique à terme.

Des années 80 jusqu'aux débuts des années 2000, la société connaît de véritables métamorphoses. Sur le plan politique, la décentralisation initie le processus. La revue *Esprit* publie un numéro dédié au travail social en mars 1998 intitulé « *À quoi sert le travail social* ». Jacques Donzelot et Joel Roman tirent un portrait de l'évolution du travail social depuis 1972 (date de parution d'un premier numéro de la revue *Esprit* consacré au travail social). Une analyse globale sur les vingt-six dernières années dans laquelle ils font ressortir « *l'extrême tension entre les deux appuis du social, sur l'économie d'une part et sur le politique d'autre part. C'est la menace de disjonction du socio-économique et du sociopolitique qui constitue le problème clé du moment* »²¹. Nous sommes trois ans avant une modification majeure et point de départ de *l'explicitation* de la notion de réussite : la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF).

En 2001, la LOLF est adoptée. Ce changement dans les règles du jeu institutionnel change la manière de concevoir et mettre en œuvre la notion de réussite. Dans un rapport intitulé « *la performance dans le budget de l'État* » (N° 1780 - *Rapport d'information de MM. Didier Migaud et Gilles Carrez*), MM. Migaud et G. Carrez, tous deux députés et pères de la LOLF écrivent : « *L'expérience des pays étrangers qui ont renouvelé en profondeur leurs modes de gestion a montré combien réussir la réforme suppose un effort de longue haleine. La bataille de la*

²¹ Revue esprit, « à quoi sert le travail social », mars 1998, p21

performance ne sera réellement gagnée qu'après plusieurs années, car c'est d'abord dans les esprits qu'elle a lieu »²². Dans cette simple phrase se dessine l'esquisse d'une conception de la réussite. Le discours incantatoire qualifie la réussite : elle serait de l'ordre d'une bataille, celle de la performance. Le décor est ainsi planté. La manière de gagner cette bataille, elle, fait d'un *renouvellement des modes de gestion*. La temporalité est elle aussi posée, car cela ne sera effectif *qu'après plusieurs années*.

Cette bataille cible un terrain, celui des esprits. C'est à travers cette bataille que peut se lire en filigrane une notion dominante de la réussite. Celle-ci est située dans le temps et l'espace, définie et qualifiée. Le discours semble jouer son rôle dans la construction d'une représentation de la réussite. Cette représentation d'une bataille de la performance dans les esprits frappe un imaginaire pour ceux et celles qui en seront les principaux acteurs.

J. Donzelot caractérise dans son ouvrage *L'invention du social*, la transformation des formes de dominations : « *La domination nouvelle s'effectue presque de manière inverse, par la diffusion généralisée d'une technologie fonctionnelle propre à induire un conformisme étouffant, secrété par ceux-là mêmes qui se sont pris dans ses rets* » (p.190). Cette technologie fonctionnelle semble s'incarner dans cette réforme de la LOLF. La bataille, qui se produirait dans les esprits, ne serait-elle pas cette domination nouvelle propre à induire un conformisme étouffant ?

La notion de réussite cristallise et donne à voir ce qui fonde cette *technologie fonctionnelle*. Dans cette réforme de la LOLF, les logiques de moyens laissent place à une injonction au résultat. Le résultat devient la pilule régénérative de l'esprit. Il est la conséquence d'un processus qui se définit en bout de chaîne par le concept d'indicateur. Réussir se traduit donc par la performance, sous la forme d'une rationalisation financière objectivée par le résultat. Cette réussite devient donc l'obsession première de l'action publique, et cela, à l'intérieur même de l'esprit de chaque individu. Quatorze ans plus tard surgit et s'impose explicitement la notion de réussite en travail social.

9. Un langage, celui de la performance

Dans sa conception dominante, la notion de réussite semble charrier un langage qui lui est propre, celui de la performance. Analysons de quelle manière ce langage se manifeste dans le choix du vocabulaire, la fréquence de son utilisation, sa banalisation, les acteurs qui l'utilise, etc. Mot

²² Didier Migaud et Gille Carrez, la performance dans le budget de l'état, rapport d'information, p.7, <https://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1780.asp>

« valise », la performance véhicule des représentations diverses, des utilisations parfois floues, augmentant l'opacité de la réalité. Prenons ce mot « valise » et ouvrons-la pour voir ce qu'elle contient.

François est un assistant de service social qui exerce dans les champs de la protection de l'enfance. Lors de notre rencontre, le 21 novembre 2022, François m'explique qu'il est sur un dossier depuis 3 jours. Il doit passer devant un juge le 28 novembre et produire un rapport concernant cette situation, soit 11 jours après avoir eu le dossier entre les mains. François marque un silence, puis reprend : « *qu'est-ce qu'ils veulent entendre de moi dans un délai si court ? Je n'ai pas eu le temps de voir les enfants, les parents, les pros et d'avoir fait le lien entre chacun, ni d'avoir engagé quelque chose ! Ça va me prendre un temps fou pour pas grand-chose. C'est quelque chose qui me dépasse ce genre d'objectif imposé par l'institution ... Mais où sont les personnes dans tout ça ?* »²³ (annexe 5).

Cet exemple donne à voir, dans le champ de ce travailleur social, l'écart entre, ce qui serait de l'ordre d'une performance professionnelle (les rencontres, les liens et le fait d'engager des actions), de ce qui serait de l'ordre d'une performance institutionnelle (l'écriture et la présentation d'un rapport dans une temporalité relativement restreinte). Ces deux types de performances traduisent des formes de résultats bien différents. Les pratiques seront directement modelées par le type de performance envisagée. Noëlle Portets, formatrice enseignante en école de travail social définit le terme de performance : « *La racine par et, avec elle, per indiquent l'idée de développement, d'accomplissement maximal. La performance dit ainsi l'acte accompli dans sa perfection au sens superlatif du terme* » (N. Portets 2012). Mais alors, comment définir la perfection en travail social ? Elle poursuit : « *Dans le contexte économique actuel, si [le projet personnalisé] ne se trouve soutenue que par une optimisation attendue des résultats, alors il ne s'agirait plus pour les sujets concernés que de faire leurs preuves ? La performance, ainsi pensée, porte en elle le possible échec comme menace d'une incapacité à réussir. Réussite et échec ne peuvent plus aller de pair dans un travail de formation, de création de formes* » (N. Portets 2012).

Dans le champ de l'action sociale, c'est donc la LOLF qui va introduire le langage de la performance. Celle-ci va devenir le maître mot d'une réussite quantifiée et quantifiable. C'est dans cet interstice que va pouvoir se jouer la réappropriation d'une conception dominante de la réussite dans le travail social. Du langage de la performance découle « l'indicateur ». Il se définit dans le guide pratique de la LOLF : « *Indicateur : quantifié, l'indicateur donne une indication chiffrée de la progression attendue et obtenue de la performance. Chaque indicateur porte la valeur*

²³ Entretien du 21 novembre 2022

prévisionnelle pour l'année du projet de loi de finances et pour une échéance de moyen terme »²⁴.

La performance se mesure par des indicateurs et les indicateurs donnent une indication chiffrée de la réalité. L'action devient donc visible et intelligible à travers des chiffres. Or, les chiffres ne veulent rien dire livrés à eux même. La performance se doit donc d'être contextualisée et située dans l'espace et le temps, en référence à quelque chose. Une unité de mesure sur laquelle il est possible de comparer et hiérarchiser, de manière à « faire parler les chiffres ». La construction d'un langage gestionnaire et extérieur à celui des pratiques des travailleurs sociaux semble s'installer. Ce langage devient un point de référence, qui va permettre d'identifier l'action et donc de la traduire comme « réussie » ou « échouée ».

B) La publicisation des réussites individuelles

La mise en œuvre de la notion de réussite en travail social semble s'effectuer, d'une part à travers des organismes capables de diffuser une culture de la performance, et d'autre part grâce à la publicisation des réussites individuelles. Ce double processus semble constitutif d'une notion dominante qui s'impose dans le travail social sur le plan politique et organisationnel. C'est dans cette optique que j'analyserais en premier lieu le rôle et le fonctionnement de l'Agence National d'Appui à la Performance, comme un outil de diffusion de la notion dominante. En second lieu, il s'agira d'investiguer le culte du *self made man* comme fondement de ces processus de publicisations. Dans ce cadre, je développerais, dans un second temps, l'idée selon laquelle réussir s'est d'abord montrer, justifier, prouver et attester que l'on réussit par les capacités et les potentialités individuelles, qui en sont les principaux attributs et qui justifient d'une réussite individuelle. Dans cette logique, la réussite en travail social pourrait prendre la forme de la preuve par le résultat. Il sera donc question de caractériser ce qui est considéré comme un résultat par les politiques publiques.

10. L'ANAP : Une agence qui permet un accompagnement à la performance

Comme tout processus d'apprentissage, la mise en place d'une nouvelle culture dans un milieu professionnel nécessite une organisation et une diffusion de celle-ci. C'est précisément le rôle que vont jouer les agences. La loi de 2009 Hôpital Patient Santé Territoire²⁵ institue l'Agence

²⁴ Source : guide pratique de la LOLF, p.74

²⁵ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000020879475>

Nationale d'Appui à la Performance²⁶. Cette agence a pour objet d'aider les établissements de santé et les établissements médico-sociaux à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers, en élaborant et en diffusant des recommandations et des outils dont elle assure le suivi et la mise en œuvre, leur permettant de moderniser leur gestion, d'optimiser leur patrimoine immobilier, et de suivre et d'accroître leur performance afin de maîtriser leur dépense²⁷.

Dans cet extrait de l'article 2 de l'arrêté du 16 octobre 2009, il est aisé de remarquer le langage utilisé. Il s'agit d'un langage gestionnaire et technique. Les préoccupations liées à l'accompagnement s'expliquent et se caractérisent par la gestion, le patrimoine immobilier et la maîtrise des dépenses. Il est d'ailleurs intéressant de noter que, sur le site de l'agence, un encart invite à « partagez vos succès »²⁸. Le parti pris de la réussite à travers les succès semble être un des points forts qui lie le secteur des ESSMS à celui de la performance. On peut lire dans cette rubrique : « *dans votre établissement vous avez mis en place des organisations performantes, inspirantes et reproductibles ? Découvrez la plateforme et partagez vos projets en quelque minute !* ». Le succès se comprend donc par la mise en place d'une organisation performante, inspirante et reproductible. Dans le COP 2022-2026²⁹, en propos liminaire p.3, il est clairement affiché que le positionnement de l'ANAP *affirme sa mission de valorisation et de diffusion d'une culture de la performance et de soutien à l'innovation organisationnelle et consacre l'amplification de l'engagement de l'ANAP dans la transformation de l'offre médico-sociale*. On retrouve dans ce même document, en page 5, le fait que l'agence *favorise le partage d'expérience, les interactions entre pairs et la valorisation des expériences réussies grâce aux communautés de pratiques et des évènements réguliers*. De quelle réussite est-il question dans ces expériences ?

L'ANAP intervient en aval, mais également en amont des politiques publiques. Cette agence nationale, qui sur le plan administratif se définit par un groupement d'intérêt public (GIP), offre la possibilité d'évaluer des résultats liés à la performance des organisations, au regard des politiques publiques instaurées. Mais il est énoncé dans ce même document que « *les directions d'administration centrale concourent à l'élaboration des politiques publiques et mettent en œuvre les priorités gouvernementales dans lesquelles s'inscrivent les actions de l'ANAP ; elles peuvent s'appuyer pour cela sur les travaux de l'ANAP* ». De fait, pour comprendre de quelle réussite il en retourne, il faut se demander comment les principaux acteurs décisionnaires, qui constituent la gouvernance de l'agence, la conçoivent. La conception de la réussite amène donc à une manière

²⁶ <https://anap.fr>

²⁷ Article 2 de l'arrêté du 16 octobre 2009 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000021187453>

²⁸ <https://www.anap.fr/s/>

²⁹ <https://anap.my.salesforce.com/sfc/p/#7Q000006HfIy/a/7Q0000008Y2h/nzyG4BpxjEExt5HcomCRZ.VARMyay2GyC40MeiUEJsE>

de construire les résultats, qui eux même influenceront l'élaboration de politiques publiques interministérielles.

Qui compose la gouvernance de l'ANAP ? Le conseil d'administration se compose de représentants des pouvoirs publics et des fédérations d'établissements sanitaires et médico-sociaux. Le conseil d'administration de l'ANAP fixe les orientations de l'agence. C'est le Conseil Scientifique d'Orientation (CSO), qui se compose lui aussi de professionnels issus du monde de la santé, qui évalue les travaux de l'ANAP et propose des axes de travail au conseil d'administration. Dans le conseil d'administration, on retrouve, en ce qui concerne les représentants des pouvoirs publics : la direction générale de l'offre de soins, la direction générale de la cohésion sociale, la direction de la Sécurité sociale, le secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales et la direction du budget. En ce qui concerne de CSO, il n'y a pour ainsi dire, aucun acteur du travail social de terrain sur les 16 membres³⁰. C'est un conseil scientifique prioritairement médical qui officie.

L'ANAP, dans son fonctionnement, offre donc un service de conseil aux professionnels de terrain par l'élaboration de bonnes pratiques organisationnelles, mais également aux organisations par des diagnostics liés à la gestion budgétaire. Dans son fonctionnement politique, les travaux de l'ANAP permettent d'orienter certaines prises de décisions en ce qui concerne les grandes orientations stratégiques dans les politiques publiques. L'ANAP se positionne ainsi à un niveau clé dans la conception/diffusion d'une notion de la réussite. La réussite qui se déploie par l'intermédiaire de cette agence touche une partie non négligeable des travailleurs sociaux qui œuvrent avec des publics en situation de handicap.

La DREES donne quelque chiffre pour l'offre d'accueil des personnes handicapées dans les établissements et services médico-sociaux en France. Dans une étude parue en 2018,³¹ on peut lire : « fin 2018, les ESMS proposaient 510 620 places dans 12 430 structures accompagnant des personnes en situation de handicap, d'après l'enquête ES-Handicap ». Il s'agissait plus précisément de services pour enfants, adultes et adolescents, notamment concernant les personnes présentant des troubles du spectre de l'autisme. Dans cette étude, on retrouve des établissements tel que les IME, les ITEP, les foyers d'hébergement, les Ditep, les SESSAD, les Esat, les lieux de vie et d'accueil. L'enquête quantifie le nombre de personnels au 31 décembre 2018 qui œuvraient dans ces structures : il s'élevait à 336 300 personnes, dont 257 600 équivalents temps plein. Il est

³⁰ <https://anap.fr/s/qui-sommes-nous>

³¹ <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2020-12/er1170.pdf>

écrit que « le personnel des établissements et services pour personnes handicapées est principalement constitué de personnel éducatif, pédagogique et social (44%)³². Ce chiffre, 44%, représente la majorité de l'ensemble des professions, tout type d'ESMS confondu dans le champ du handicap. Il est donc intéressant de se demander comment l'ANAP prend-elle en compte les différentes visions de la réussite des professionnels du travail social. De quelle manière l'agence intègre les visions de terrain avec ce qu'elle tend à diffuser de la performance dans des champs où ses travailleurs sociaux exercent massivement ? La notion de réussite semble intimement liée à la manière dont un ensemble de professions la conçoit et la partage dans les pratiques professionnelles du quotidien. Cependant, les travailleurs sociaux de terrain ne semblent pas être représentés au sein de l'ANAP, que ce soit sur le plan politique ou de pratique professionnelle. Ceux sont donc des façons de concevoir les réussites qui en sont également exclues.

Sur ce point, le témoignage du directeur général de la cohésion sociale, Mr Jean-Benoit Dujol est clair : « le renforcement des actions de l'ANAP à destination du secteur médico-social est une évolution attendue et nécessaire, afin d'aider le secteur à se transformer pour répondre aux attentes des plus fragiles en matière de bien vieillir et d'inclusion sociale. L'objectif est d'accompagner concrètement les établissements et services médico-sociaux dans les nombreux défis à relever et de renforcer leur positionnement au sein du système de santé [...] ». C'est donc, semble-t-il, dans une optique de *renforcer le positionnement des ESSMS au sein d'un système de santé* que se pense l'inclusion sociale et l'accompagnement qui s'y exerce.

La notion de réussite, dans son acception dominante, peut donc trouver une assise structurelle par des organisations telles que l'ANAP, en direction principalement des ESSMS. Ce modèle semble permettre d'instaurer un langage de la performance issue d'une culture du résultat qui tend à s'imposer dans les pratiques professionnelles. De fait, il semble que le travail social, d'un point de vue des politiques publiques, se réapproprie une conception dominante de la réussite. Derrière l'aspect technique d'une réappropriation de la notion dominante de la réussite en travail social, se jouent également des aspects idéologiques et symboliques dans lesquels la publicisation des réussites individuelles prend sa source, il s'agit du *self made man*.

³² Les types d'établissement ou les travailleurs sociaux sont majoritaires sont principalement des IME, ITEP et établissement pour jeunes déficients sensoriels, ESAT, foyers, établissement d'accueil non médicalisé, et les SAVS. Dans les structures de types d'institut d'éducation motrice (IEM), les Sessad, c'est l'inverse : le personnel paramédical est fortement majoritaire, cf <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2020-12/er1170.pdf>

11. La mise en avant de la réussite de l'individu : le mythe du *self made man*

Il n'est pas anodin que viennent s'immiscer des termes issus de la langue de Shakespeare quand on évoque la notion de réussite. Le *self-made-man*, littéralement « l'homme qui s'est fait tout seul » servira de point de départ dans l'analyse des publicisations des réussites individuelles dans le travail social. Je mettrai en relation la notion dominante de la réussite contemporaine avec le mythe du *self made man*, ce qui permettra d'apporter un éclairage et une analyse sur les effets d'une telle conception sur le type de réussite individuelle valorisée, à la fois dans les politiques publiques, mais également dans les pratiques en travail social qui en découlent.

Invité d'une émission, Bradley Smith, maître de conférence en civilisation américaine à l'université de Paris Nanterre explique que « *le rêve américain promet une sorte de normalisation d'un certain nombre d'aspirations tel que la liberté individuelle, l'indépendance économique, la réussite par le travail, le bonheur par la consommation et l'accès à la propriété privée*³³ ». L'Amérique du 19^{ième} siècle devient la terre promise pour la réalisation de ce rêve. Anne-Marie Bidaud, autre invitée de l'émission et maître de conférences honoraire en études américaines, poursuit : « *la notion de réussite, à la fin du 18^{ième} siècle et début du 19^{ième} c'était le rêve d'une liberté d'accès à la terre, à la propriété qui est devenue de plus en plus l'idée d'une réussite matérielle qui pouvait se voir, de plus en plus ostentatoire au cours du 19^{ième} siècle. Il fallait prouver sa richesse, sa réussite par des biens matériels.* »³⁴ Ainsi, le rêve américain et son idéal type, le *self made man*, seraient l'expression d'une idéologie libérale, ce que Crawford Brough Macpherson a appelé « l'individualisme possessif »³⁵. L'idée étant que l'individu serait le propriétaire exclusif de ses capacités, de soi-même et de ses biens, et qu'il ne doit rien de sa réussite à la société. Dans cette conception du monde, c'est sur la seule force de son travail et de ses efforts personnels qu'il doit compter. Il sera alors question de montrer, d'explicitier, de faire valoir cet aspect aux yeux des autres de façon à légitimer sa place socioéconomique. En contrepartie de ce concept de *self-made-man*, l'échec devient la responsabilité exclusive de l'individu : il ne pourra s'en prendre qu'à lui-même s'il n'arrive pas à réaliser son rêve.

Dans le mythe du *self made man*, ce qui est visé est l'ascension sociale individuelle. Cette ascension serait donc le fruit d'un travail personnel parsemé d'efforts et de difficultés. Difficultés

³³ Podcast France culture « entendez-vous l'éco du 21 juillet 2018, à 5 minutes 48 <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/le-reve-americain-et-le-mythe-du-self-made-man-8646904>

³⁴ *ibid*

³⁵ C.B Macpherson, *la théorie politique de l'individualisme possessif : de Hobbes à Locke*, 1962

que seules les capacités propres de l'individu permettront de dépasser. Cette conception de l'individu va se déployer durant le 19^{ième} et le 20^{ième} siècle par un ensemble d'ouvrages, d'icônes culturelles, de figures de pouvoir. Une conception du monde dans laquelle la notion de réussite forge ses lettres de noblesse et trouve ses éléments qui la caractérisent : l'individu et ses capacités, la valeur du mérite par l'effort, la promesse d'un possible changement de condition de vie induit par soi-même et pour soi-même, la mesure du résultat par les attributs extérieurs des changements qui doivent être visibles.

Dans ce paradigme, c'est la notion de *résultat* qu'il incombe de définir et de caractériser. Le mythe du self-made-man se construit sur un schème de pensée qui permet de maintenir un espoir émancipateur dans une réalité sociale prédéfinie. La réussite escomptée est donc un changement de statut social par un changement de conditions de vie matérielles. Le résultat attendu est d'ordre socio-économique, dicté par un modèle dominant. Les conditions premières sont les principales ressources qui permettent l'ascension sociale. Pour une grande majorité d'individus, il s'agira des ressources physiques ou mentales, ce que l'on pourrait nommer aujourd'hui « *potentialité* ». Il est intéressant de faire un parallèle avec les systèmes et les méthodes de développement qui permettent une capitalisation maximale des profits financiers. En effet, tout l'enjeu de ces systèmes se trouve dans les ressources de départ ainsi que la capacité à être productif, autrement dit être efficace en un minimum de temps et d'effort. Pour cela, il faut comprendre l'effort dans le sens inverse d'un travail acharné, basé uniquement sur le sacrifice de soi et d'un quelconque talent individuel. Bien au contraire, les méthodes éprouvées ne demandent qu'à être reproduites, et il est donc nécessaire de profiter de 1% du travail de milliers de personnes, plutôt que de 100% de son propre travail. Les profits augmentent en fonction du pourcentage de la force de travail effectué par un ensemble d'individus. Il s'agit-là de stratégies de développements de grandes enseignes comme les chaînes de restauration rapide, les nouvelles technologies, etc. De ce point de vue, la performance individuelle du self-made-man, par son aspect physique et laborieux lié aux potentialités individuelles, se trouve complètement inversée dans l'idée d'un système d'optimisation financière fractionné et divisé. Ainsi la réussite se construit sur les deux versants qui s'alimentent l'un et l'autre dans un même paradigme. La notion de réussite se fabrique à la fois sur un mythe qui tend à se réaliser pour une infime partie des individus, par un modèle qui l'alimente et en tire profit en publicisant ces exemples de réussite, afin que les deux puissent subsister, créant un déséquilibre dans l'accès à la réussite, à l'avantage des systèmes d'optimisation du capital. Les schèmes de pensée du self-made-man sont, dans cette perspective, bien plus aliénante qu'émancipatrice.

12. Travail social ou self made (wo)man ?

Les perspectives des politiques publiques influenceraient-elles une nouvelle figure du *self made man* à travers celle des travailleurs sociaux ? Selon les chiffres de la DREES, il y aurait en 2018, 1,3 million de travailleurs sociaux en France métropolitaine. Ce chiffre est composé de métiers à forte dominante féminine (9 femmes pour 10 professionnels), dont 42% sont âgés de 50 ans ou plus³⁶. Au vu de ces données quantitatives, un idéal type du *self made man* en travail social pourrait se définir par la « *self-made-woman* ». Or, le mythe du *self-made-man* s'est construit sur un idéal type masculin au 19^{ème} et 20^{ème} siècles. Très peu de femmes s'émancipent de leurs conditions matérielles et sociales dans les récits du *self-made-man*. Que ce soit dans des biographies de personnages emblématiques, dans des productions cinématographiques, la femme représente la plupart du temps le soutien moral et physique à l'homme valeureux et courageux. La compétition pour la victoire est une compétition patriarcale, construite sur les différences physiques et la hiérarchisation des tâches de la vie. L'idéologie issue de ce mythe fait des rapports hommes-femmes une domination du premier sur la seconde. Dans cette manière d'envisager la réalité sociale, la réussite est donc une notion essentiellement masculine.

Il semble intéressant de noter une certaine « mise à distance » de cette forme dominante de la réussite dans le secteur du travail social. Le *self made man* n'aurait pour ainsi dire, aucun sens dans les pratiques en travail social. Il semblerait que ce soit à l'opposé, dans un effacement compétitif, que les pratiques en travail social puisent tout leur sens. En effet, il ne s'agirait pas de mettre les personnes accompagnées en compétition, mais plutôt de briser cette dynamique par de la coopération et de la co-construction. Si cette hypothèse s'avère juste, alors d'où pourrait provenir cette caractéristique de la non-compétitivité dans les pratiques des métiers de l'accompagnement et de la relation ? Cette conception est-elle due au fait qu'une majorité des professionnels soient des femmes ? La construction de ce « social en acte » pourrait-elle être conçue, comme une façon de penser la relation en dehors de toute compétition individuelle ? Il semblerait qu'il s'agisse à la fois d'une construction sociohistorique mêlant des représentations de la relation et du soin essentiellement féminine, mais également des réflexions collectives de contre-pouvoir, qui permettent une inhibition du modèle compétitif par une régulation/émancipation collective et individuelle des individus.

Qui plus est, le *self-made-man* exclut les facteurs sociaux et environnementaux des conditions de réussites. Il s'en suit un paradoxe entre le travailleur social qui, comme son nom l'indique, travaille avec des conditions sociales, et donc plurielles aux situations, et la notion de réussite construite sur ce mythe du *self made man*, qui prône une vision étriquée et simpliste de ce que peut

³⁶ <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/communique-de-presse/les-travailleurs-sociaux-des-professions-feminisees-plus-agees-et-exercant>

être un « résultat social ». Les travailleurs sociaux pourraient alors être considérés comme l'antithèse du self made man. Dans cette logique, la publicisation des réussites professionnelles individuelles est en contradiction avec des professions qui s'en écartent sur le plan de leurs pratiques. Cette publicisation passera donc par une autre manière de construire le résultat : celle des méthodes d'évaluation des pratiques et de la qualité des accompagnements.

C) L'évaluation comme moyen d'homogénéisation des pratiques d'accompagnement

Dans le secteur de l'action sociale, et plus précisément pour les établissements de services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), l'évaluation a été rendue obligatoire depuis la loi de 2002.2 rénovant l'action sociale. Dès lors, l'évaluation devient une notion instituée dans les pratiques professionnelles (PAPAY, 2007). Il s'agira, dans cette dernière partie de chapitre, d'aborder la notion de réussite à travers les différentes façons d'envisager l'évaluation en travail social. La construction de référentiels fera l'objet d'une analyse au regard de leurs critères d'évaluation qui peuvent constituer la base d'un modèle de réussite particulier. Plus précisément, dans le cadre des ESSMS, la notion de réussite sera traitée sous l'angle du nouveau dispositif d'évaluation construit par la Haute Autorité de Santé (HAS).

13. La réussite à travers l'évaluation dans le Code de l'Action Sociale et des Familles

Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) définit et caractérise la notion d'évaluation externe à l'annexe 3-10³⁷. Il est écrit que :

*« L'évaluation doit viser à la production de connaissance et d'analyse [...] et doit permettre de porter une appréciation qui l'inscrit dans une logique d'intervention et d'aide à la décision. Elle a pour but de mieux connaître et comprendre les processus, d'apprécier les impacts produits au regard des objectifs précisés ci-après, en référence aux finalités prioritairement définies par l'action publique ». Ce premier point mérite une attention toute particulière. Il semble exprimer une tentative de précision (*mieux connaître*), tout autant qu'une incapacité d'objectivation*

³⁷ Annexe 3-10, Code de l'action sociale et des familles, chapitre I, section 1, fondements de l'évaluation point 1.1 https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037049520

totalisante (*porter une appréciation*). Il s'agit de **capter** et **traduire** ce qui permettra de rendre intelligible des processus à l'œuvre, et cela par le « *choix d'outils de mesures et d'appréciations*³⁸ ». Ces finalités, que l'évaluation tendrait de saisir, restent prioritairement définies par l'action publique dans le cadre des ESSMS. Le cadre de référence est donc construit autour des finalités imposées. Il est alors intéressant de se questionner quant aux finalités de l'action publique. L'évaluation définie ci-dessus ne serait-elle pas, dans un contexte gestionnaire, en dissonance avec des finalités de l'ordre de la performance financière ? L'évaluation étant une appréciation tandis que les finalités seraient de l'ordre de l'exactitude ?

Il est ensuite précisé que l'évaluation « *est distincte du contrôle des normes en vigueur et de la certification* ». Le point 1.3 de l'annexe explicite : « *l'évaluation interroge la mise en œuvre d'une action, sa pertinence, les effets prévus, son efficacité, en considération du contexte observé* ». Dans la conception dominante de la réussite, la logique du résultat, entendu comme fixe et quantifiable, est au centre des préoccupations. L'évaluation définie dans le CASF, elle, semble déplacer cette notion de réussite, du centre vers la périphérie, en référence aux préoccupations des acteurs. En effet, l'interrogation et le questionnement sont les points clés d'une démarche d'évaluation. Ils deviennent les éléments centraux dans la recherche et la compréhension du rapport au résultat. Par conséquent, la manière d'envisager la réussite dans le cadre d'une évaluation, passe d'un usage normatif à un usage explicatif (Chauvière, 2006). Ce déplacement de la notion vient marquer la différence avec le contrôle et la certification. L'évaluation, comprise dans ce sens, interroge plus qu'elle n'apporte une vérité *stricto sensu*. Du point de vue des travailleurs sociaux, l'évaluation pourrait permettre une réflexivité des pratiques professionnelles, c'est-à-dire une interrogation des pratiques sur elles-mêmes (PAPAY, 2007).

C'est la notion de *qualité* qui va cimenter l'ensemble du concept d'évaluation. Le CASF, dans le point 1.2 évoque la « *démarche d'amélioration continue de la qualité* ». Il s'agit de la qualité liée à la prestation ou au service proposé et effectué. Il faut rappeler que, cette notion de qualité trouve sa source dans le monde de l'entreprise privée au tournant des années 80. La qualité des produits répondait à un souci de standardisation par des normes imposées, comme les normes ISO « comparable à une formule qui décrirait la meilleure façon de faire³⁹ ». La qualité est donc une notion qui jouera un rôle primordial dans l'évaluation : suivant sa définition et ses caractéristiques, la qualité servira d'élément moteur dans la mise en œuvre d'un processus d'évaluation. S'il s'agit de *prescrire une formule qui décrirait la meilleure façon de faire*, la qualité aura donc un rôle de standardisation et d'homogénéisation des pratiques concernant les prestations rendues. S'il s'agit,

³⁸ Ibid, point 1.3

³⁹ <https://www.iso.org/fr/standards.html>

au contraire, de comprendre des processus à l'œuvre, de manière à les recomposer, les déconstruire pour mieux les saisir, ou bien d'envisager d'autres voies possibles, alors la qualité jouera un rôle réflexif pour les pratiques professionnelles dans un contexte plus large. La notion de réussite pourrait, dans le second cas, se comprendre comme une manière de concevoir, non pas un résultat, mais un cheminement en perpétuelle construction à géométrie variable. Autrement dit : une « démarche continue », c'est-à-dire une manière volontaire et constante d'agir par une remise en cause de vérité, de la part de ceux et celles qui s'y engagent, et qui dépasse l'unique perspective de la prestation.

La suite est d'autant plus importante dans la compréhension de l'évaluation. La focale mise sur l'aspect collectif est un élément central. On la retrouve dans les expressions telles que : « *mobilisation des partenaires* », « *coopération* », « *diagnostic partagé* ». Cet aspect constitue le « liant » de toute évaluation dans le champ des ESSMS. Ainsi, questionner l'aspect collectif de l'évaluation permet également de questionner l'origine et la prise en compte de la production des savoirs et des connaissances propre à l'évaluation menée. Cette prise en compte de la pluralité des savoirs (d'action, académiques, etc.) est une manière de réfléchir et d'agir de concert par l'ensemble des personnes concernées (Laville et al., 2022). L'évaluation pourrait donc être comprise comme la possibilité d'accorder des valeurs communément construites et partagées aux actions effectuées.

Cette analyse de l'évaluation dans le code de l'action sociale et des familles permet de mettre en relief ce que pourrait être la réussite dans ces conditions : une réussite co-construite sur la production de connaissances multi-acteurs, par appréciations et interrogations des actions menées, en considération du ou des contexte(s) observé(s). De ce point de vue, l'évaluation traduit une notion de la réussite dynamique, en perpétuelle composition, déhiérarchisant l'origine des savoirs et des connaissances. Par conséquent, l'évaluation est donc intimement liée à la notion de réussite, puisqu'elle va permettre de générer un environnement propice à son expression. Dans ce rapport d'influence, la conception qu'auront les acteurs de la réussite pourra orienter la valeur commune construite par les pratiques d'accompagnement en vue de la prestation proposée.

14. Un référentiel d'évaluation unique et national

Depuis la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, le processus de l'évaluation dans le champ des ESSMS a suivi une trajectoire évolutive. Le temps de gestation pour la mise en œuvre des pratiques évaluatrices dans le travail social à passer un nouveau cap en 2018, lorsque la loi de financement de la Sécurité sociale a confié à la Haute Autorité de Santé, les missions de l'Agence

nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm). L'HAS, en plus de son rôle central dans le champ sanitaire, intervient désormais dans les champs social et médico-social⁴⁰. Ce changement initie la construction d'un nouveau dispositif d'évaluation relatif aux ESSMS. La loi du 24 juillet 2019, relative à l'organisation et à la transformation du système de santé (article 75), va faire entrer l'évaluation des ESSMS dans une nouvelle étape et va modifier l'article L. 312-8 du CASF : « Dans un objectif d'amélioration continue de la qualité, les établissements et services mentionnés à l'article L.312-1 évaluent et font procéder à l'évaluation de la qualité des prestations qu'ils délivrent selon une procédure élaborée par la Haute Autorité de Santé mentionnée à l'article L. 161-37 du Code de la Sécurité sociale ».⁴¹ Cette procédure prend la forme d'un nouveau référentiel d'évaluation. Il est d'ailleurs intéressant de noter les termes employés pour parler d'évaluation dans le document officiel du référentiel de l'évaluation de la HAS: le document présente un *dispositif* d'évaluation simplifié, *une démarche* d'évaluation portée par la HAS et *un référentiel* d'évaluation. Ce dernier constitue le socle du dispositif d'évaluation. Il répertorie les exigences à satisfaire par l'ESSMS et les éléments nécessaires à leur évaluation afin d'en faciliter l'appropriation tant par les ESSMS, leurs professionnels, les personnes accompagnées et leur représentant que les organismes autorisés à réaliser les évaluations. Ce nouveau dispositif est le seul qui offre un cadre commun d'analyse et d'évaluation externe de la qualité des prestations délivrées aux personnes accompagnées au niveau national. Cette restructuration de la démarche d'évaluation semble s'orienter vers une façon prescriptive d'envisager la notion de réussite dans le travail social. Il est donc important de se demander si ce cadre commun d'analyse n'amène pas vers une standardisation des pratiques d'accompagnement, et si telle est le cas, de quelle standardisation s'agit-il. La notion de réussite en travail social, dans ce contexte d'évaluation, pourrait tendre vers sa version dominante, à savoir celle d'une réussite normative et unique, pensée et administrée selon des critères prédéfinis, par un système de notations reprenant la hiérarchisation des savoirs et des connaissances. Il faut, pour comprendre ce phénomène plus en détail, et tenter d'appréhender la conception de la réussite qui lui est sous-jacente, procéder à l'analyse précise de ce nouveau référentiel.

En abordant l'analyse du référentiel de 2022 propre à l'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux de la HAS, nous allons pouvoir identifier les mécanismes sous-jacents dans la conception d'une notion de la réussite. Cela aura des conséquences dans les

⁴⁰ https://www.has-sante.fr/jcms/c_2865309/fr/historique-des-rapports-annuels-d-activite-de-l-anesm

⁴¹ Référentiel d'évaluation de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, validé par la CSMS le 8 mars 2022, p4

pratiques en travail social. En effet, de quoi se compose ce référentiel et quelles sont ses conséquences dans le quotidien des travailleurs sociaux qui œuvrent au sein des ESSMS concernées ? Comment a-t-il été élaboré et quelle conception de la réussite met-il en avant ? *L'analyse qui suit n'est pas exhaustive. Elle représente une entrée en matière en vue d'extraire une manière de concevoir la réussite qui lui est constitutive. Il serait nécessaire de poursuivre l'analyse plus en détail.*

L'aboutissement du travail sur la réforme des procédures relatives à la mesure de la qualité de la HAS le 10 mai 2022 donne lieu à un référentiel d'évaluation qui se compose en 3 chapitres, 9 thématiques, 42 objectifs et 157 critères. Le chapitre 1 « la personne » est associé à une méthode d'évaluation qui porte le nom « d'accompagné traceur ». Le chapitre 2 « les professionnels » est associé à celle du « traceur ciblé ». Quant au chapitre trois « l'ESSMS », il s'agit de « l'audit système ». Chacun de ses chapitres se voit attribuer une partie des 9 thématiques, 42 objectifs et 157 critères. Le champ d'application des critères est directement associé à la catégorie FINESS⁴² de l'ESSMS évalué. Une grille spécifique à l'ESSMS est donc générée automatiquement sur une interface numérique du nom de Synaé, qui permet également une centralisation des données d'évaluations récoltées sur le territoire national. Il y a 139 critères dits « standards » qui correspondent aux attendus de l'évaluation et 18 critères dits « impératifs » qui correspondent à des exigences impliquant la mise en place d'actions spécifiques. Dans ce sens, chaque critère fait l'objet d'une fiche détaillée qui comprend son champ d'application, son niveau d'exigence, ses éléments d'évaluation et ses référencements.

L'analyse générale du référentiel au plan sémantique montre une prédominance du terme « la personne » qui apparaît 157 fois dans le document. En contrepartie, le terme « collectif » n'apparaît jamais. Le terme « réussite » est également inexistant. L'architecture générale du référentiel semble tendre vers un modèle individuel centré essentiellement sur la personne. C'est donc l'accompagnement individualisé qui caractérise le référentiel. Cependant, il faut noter que, même si le terme « collectif » n'apparaît pas, le chapitre 2 est construit sur une vision au pluriel du professionnel : « les professionnels » seraient-ils considérés comme une entité homogène sans spécificité propre ? La notion de réussite, de ce point de vue, exclut toute forme de singularité liée à la diversité des pratiques en fonction des métiers, dans des contextes situés.

Du point de vue quantitatif, chaque thématique qui structure les chapitres peut être classée en fonction du nombre de critères qu'elle contient. Il s'en suit une lecture significative quant à la construction d'un modèle.

⁴² Fichier National des Etablissement Sanitaires et Sociaux

Le chapitre 1 « la personne » regroupe 7 thématiques, 16 objectifs, et 68 critères. En ce qui concerne la hiérarchisation des thématiques (allant de la thématique qui contient le plus de critères d'évaluation à celle qui en contient le moins), on peut les lire de la manière suivante : « **santé** (21)⁴³ – **expression** (17) – **droit** (11) – **co-construction** (8) – **autonomie** (6) – **continuité** (4) – **bienveillance** (1) ».

Le chapitre 2 « les professionnels » regroupe quant à lui 7 thématiques, 10 objectifs et 38 critères. Il peut se lire de la manière suivante : « **continuité** (8) – **santé** (7) – **co-construction** (7) – **droits** (7) – **bienveillance** (4) – **autonomie** (3) – **expression** (2) ».

Le chapitre 3 « les organisations » regroupe 8 thématiques, 15 objectifs et 50 critères d'évaluation. Il peut se lire comme suit : « **qualité/risque** (21) – **politique RH** (8) – **santé** (8) – **Co-construction** (5) – **autonomie** (3) – **droits** (2) – **expression** (1) ».

Dans cette analyse quantitative, si l'on considère la première thématique de chaque chapitre, il ressort une lecture qui peut qualifier l'orientation du modèle d'évaluation : « santé (la personne), continuité (les professionnels) et qualité/risques (l'organisation) » donnent le ton en termes de critères d'évaluation.

D'un point de vue qualitatif, l'analyse du référentiel montre que les professionnels, qui sont la jonction et le lien entre les personnes et l'organisation restent la thématique comportant le moins de critères d'évaluation. De plus, il est intéressant de relever l'absence de lien entre la personne et l'organisation. En effet, la dissociation des chapitres 1 et 3 est assez parlante dans l'analyse sémantique. L'analyse montre qu'il existe un lien entre le chapitre 1 et le chapitre 2 par la présence des termes « personne » et « professionnels » dans les critères de chacun des chapitres. On remarque le même lien entre les chapitres 2 et 3, avec la présence des termes « professionnels » et « organisation » qui se répondent mutuellement. Cependant, il n'existe aucun lien entre l'organisation et les personnes. Aucune occurrence liée au terme « personne » n'apparaît dans le chapitre relatif à l'organisation quant aux critères exprimés, et vice versa.

15. Le passage significatif d'une partie du travail social vers la santé

Un constat s'impose : pourquoi confier les missions de l'ANESM à la HAS ? Qu'est-ce que cette « transmission » signifie sur le plan des pratiques en travail social ? Cette question mérite une rétrospective dans ce processus de transformation. En effet, comme évoqué précédemment, le

⁴³ Le chiffre entre parenthèses correspond au nombre de critères présent pour évaluer la thématique du chapitre. Soit, dans le chapitre 1 il se comprend en référence aux 68 critères qui constituent ce chapitre.

rapport de 2015 *Reconnaitre et valoriser le travail social*, dans sa proposition numéro 1 en page 13, « invite sous réserve de quelques aménagements, d’inscrire la définition du travail social proposé par l’International Association of Schools of Social Work dans le CASF ». Deux ans plus tard, le décret n°2017_877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social est officialisé. Ce décret donne une définition du travail social en France qui est inséré à l’article D142-1-1 du CASF. Il est à noter, dans cette définition, qu’aucune allusion à la santé n’est présente. Pourtant, l’HAS, en élargissant ses missions au social et médicosocial, intervient désormais sur tous les enjeux de la santé.⁴⁴ Nous pouvons lire sur le site de l’HAS le 5 avril 2018 qu’elle intervient donc dans « l’évaluation des établissements, l’élaboration des recommandations pour l’inclusion sociale, la protection de l’enfance et l’accompagnement des personnes handicapées et des personnes âgées »⁴⁵. Le texte poursuit : « cette intégration des champs du social et du médico-social au périmètre de la HAS témoigne de la nécessité d’envisager la santé de façon globale, sans limiter la prise en charge de maladies. L’état de santé d’une personne et sa situation de vie sont en effet étroitement imbriqués. L’environnement de vie et de travail de la personne, l’accès au système de santé, les ressources sociales et personnelles ou encore les capacités physiques et psychologiques influent sur l’état de santé des personnes. À l’inverse, les soins médicaux peuvent avoir des conséquences sur les différents domaines du quotidien et nécessiter des accompagnements adaptés à chaque situation »⁴⁶. Cela n’est pas sans rappeler la définition en préambule de la constitution de l’Organisation Mondiale de la Santé en 1946 qui indique que « la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social et ne consiste pas en seulement une absence de maladie ou d’infirmité »⁴⁷. Dès lors, la santé est une notion englobant le social. La santé est tout et partout. Elle est considérée comme un état complet.

Au plan médical, la santé se voit mesurable quant à sa réussite : un acte chirurgical atteste de sa réussite lorsque celui-ci permet de retrouver les fonctions de ce qu’il tend à réparer. L’administration d’un traitement médicamenteux est une réussite quand celui-ci permet de combattre un virus et donc de retrouver ses pleines capacités physiologiques et psychiques. C’est sur ce principe de mesurabilité qu’un acte peut être tarifé, suivant un protocole établi et institué par des autorités de régulations, tel que la tarification à l’acte (T2A). L’articulation stratégique, dans le secteur de la santé en France, s’établit dans ces grandes lignes par le ministère de la Santé. Ce sont ensuite les ARS qui mettent en œuvre ces stratégies et les orientations spécifiques au

⁴⁴ https://www.has-sante.fr/jcms/c_2841384/en/avec-l-elargissement-de-ses-missions-au-social-et-medico-social-la-has-intervient-desormais-sur-tous-les-enjeux-de-la-sante

⁴⁵ *ibid*

⁴⁶ *ibid*

⁴⁷ <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>

niveau régional. Dans ce changement d'échelle territorial, la santé se définit par des plans régionaux de santé (PRS). Il est donc intéressant de noter dans le cadre d'orientation stratégique du Plan Régionale de Santé 2018-2028 proposé par l'ARS PACA, en page 11 du point 2.2.1 *la télémédecine et la relation au professionnel-malade*, que « jusqu'à présent, c'était le savoir et l'expertise qui fondaient la compétence médicale. Il est probable que demain la compétence relationnelle, l'écoute empathique, l'intelligence émotionnelle, la pédagogie et la capacité à travailler en équipe [...] soient prises en compte dans la sélection et la formation des jeunes médecins et qu'elles soient déterminantes dans les pratiques pour que le professionnel passe d'une posture prescriptive à une posture plus *éducative* ».

Le caractère social dans les pratiques dites de « santé » semble être une prospective pour l'avenir des formations de futurs professionnels médecin. Le travail social n'aurait-il donc pas une longueur d'avance sur cette façon de penser et pratiquer cette posture du lien et de la relation ? La notion de réussite pourrait-elle être pensée dans sa pluralité, à travers les complexités qui la fondent ? Trouvera-t-on des formateurs travailleurs sociaux dispenser une partie de la formation des médecins de demain, notamment pour le versant « éducatif » énoncé dans le PRS ? Autant d'enjeux sur lesquels la notion de réussite peut jouer un rôle fondamental quant à ses caractéristiques, ses conceptions, ses partages et ses mises en œuvre dans une vision plus large qu'offre la notion de santé.

Chapitre 3 : Des représentations plurielles de la réussite

Ce chapitre traitera des représentations que peuvent avoir des travailleurs sociaux de la notion de réussite dans leurs pratiques. Que leur évoque ce terme et comment le conçoivent-ils dans leur quotidien ? En m'appuyant sur les questionnaires et les entretiens effectués, je montrerais comment émerge une pluralité de représentations de la réussite chez les travailleurs sociaux. Pour cela, je décrirais de quelle manière se construisent ces représentations plurielles dans les parcours des interrogés. Je ferais émerger ce qui semble constitutif de la réussite en travail social. Ainsi, je caractériserais ces représentations de la réussite par certains traits communs.

Le premier des traits communs de la réussite chez les enquêtés sera analysé à l'aune des différentes constructions d'échelles de grandeurs dans les représentations des professionnels. Il s'agira ensuite d'appréhender la réussite chez ces travailleurs sociaux par un deuxième trait commun, celui de l'Autre. Cet Autre, la personne accompagnée, se place en vis-à-vis des professionnels et symbolise ce que peut être la réussite dans chaque contexte. Mais l'Autre revêt également l'ensemble des personnes concernées qui œuvrent autour des situations.

A) Des échelles de grandeurs de la réussite

Dans cette partie, je traiterais des différentes échelles de grandeurs dans les représentations de la notion de réussite chez les travailleurs sociaux. Ces échelles se construisent et s'opposent sur des relations de tailles, de poids, d'intensités dans les représentations des professionnels interrogés. Pour un ensemble de personnes interrogées, la réussite en travail social semble être une fuite du grandiose. Les récits et anecdotes ne font pas l'apologie de *success-stories* mirobolantes. Les réussites sont perçues comme des éléments concrets, fait de geste du quotidien, sans prétention ni grandiloquence. Ce sont de « petites victoires » du quotidien qui représentent les réussites et qui feront l'objet d'une deuxième sous partie.

16. La fuite du grandiose

Lors de mes rencontres avec les travailleurs sociaux, j'ai pu constater à quel point la notion de réussite peut intriguer, gêner, voire répugner. Prononcée à voix basse, le regard fuyant, le discours balbutiant, le mot réussite semble tabou. Comme si, pour certains, son évocation devenait soudain une invocation malfaisante, une provocation, une insulte aux métiers du travail social. Lors des

entretiens, le terme a souvent été qualifié de « grand », « trop gros », « trop fort », « saugrenue » voir « d'inapproprié ». Ces rapports à la taille, au poids, à l'intensité indiquent des représentations qui se construisent à différentes échelles de grandeur. La réussite, quand elle est évoquée pour la première fois, représente le grandiose et l'étincelant. Pourtant, à la lecture des réponses obtenues dans le questionnaire et lors des entretiens, les exemples vécus et partagés étaient à l'inverse, éloigné de tout caractère spectaculaire. L'exploit, l'extraordinaire ou le mirobolant n'ont pas fait l'objet des récits professionnels de la réussite. Il s'agissait plutôt d'ordinaire, de quotidien.

« On avait réussi à faire un changement de logement qui était à la base de sa demande. On avait réussi à mettre un certain nombre d'actions, que ce soit au niveau des renouvellements de la MDPH, dans toutes les ouvertures de droits. Il y avait un certain nombre de choses qui étaient posées avec lui et du coup, pour moi, c'était une réussite dans le sens ou plus d'une fois, ça a failli clasher ! Pas par rapport à moi, mais parce qu'il avait une telle souffrance en lui que ça s'exprimait pas divers moyens »

Cette partie de récit est tirée d'un entretien avec une assistante de service social à Paris (annexe 5). À cette époque, Delphine était en polyvalence de secteur en région parisienne. Elle accompagnait un monsieur à la retraite, qui avait été éducateur spécialisé et qui avait totalement décompensé. Il était en psychiatrie. La relation était extrêmement complexe. Il y avait de l'agressivité dans l'échange, le ton montait rapidement. Delphine a accompagné ce monsieur durant 2 ans. La réussite évoquée dans ce témoignage est double : il y a des réussites en termes d'actions, comme l'accès à un logement, le renouvellement des droits, etc. Mais la notion de réussite, du point de vue de Delphine, quant à la représentation qu'elle a pu en avoir, se situe dans le fait que ce monsieur venait simplement au rendez-vous et que la relation n'a pas débordé dans de la violence durant son accompagnement. La notion de réussite semble donc se situer dans un équilibre des relations, un apaisement de la personne. Les résultats des actions entreprises semblent donc être considérés comme des conséquences de la réussite d'une relation établie avec ce monsieur.

Une multitude d'anecdotes parsème l'ensemble des questionnaires de l'enquête. Ces témoignages à la question « *pouvez-vous décrire une situation que vous considérez comme une réussite* », pris à la volée, montrent également une conception de la réussite faite de geste du quotidien :

« Hier après-midi j'ai passé 4h30 à chercher une association d'aide à domicile pour qu'une dame en fin de vie puisse rentrer chez elle. Je sens un sentiment de réussite lorsque je sais qu'une personne que j'accompagne va obtenir "une aide financière", "une aide à domicile",

"une ouverture de droit" ou va simplement me dire: ça fait chaud au cœur de parler à quelqu'un. » (Adèle, assistante de service social en hospitalisation à domicile.)

« Travaillant en CHRS, j'accompagnais une personne qui avait vécu 20 ans dans la rue, et sans parler de lien, juste le contact était difficile à se faire. Et donc, je me suis demandé comment je pouvais rentrer en contact avec lui, par quel biais. Avec un peu d'imagination et du partenariat, j'ai réussi à faire le lien entre le CHRS et la personne accompagnée après plusieurs mois sans contact. » (Emilie, éducatrice spécialisée en CHRS)

Ces exemples nous montrent comment les représentations de la réussite s'ancrent dans la continuité du quotidien, des rendez-vous, des avancés, des liens, dans des conditions spécifiques et des contextes particuliers. Il n'y a rien de grandiose. Ces exemples représentent des réussites éloignées de l'éblouissant, des réussites qui n'intéressent ni ne transcendent par un quelconque récit époustouflant ou incantatoire.

Cette fuite du grandiose se rapproche de la pensée du stratège antique chinois Sun zi (Sun zi, 2008) dans *l'art de la guerre*⁴⁸. Le sinologue F. Julien, dans son ouvrage *traité de l'efficacité*, permet de nous rapprocher le plus finement de cette pensée chinoise du succès, étrangère au cadre occidental (Jullien, 2014). Sunzi indique que « si l'on opère à temps, on vainc sans que personne ne s'en rende compte »⁴⁹. C'est pourquoi, ajoute-t-il, « tandis que remporter cent victoires en cent batailles n'est au fond qu'un résultat médiocre, même s'il paraît grandiose, le comble de l'art, en revanche, est de faire céder l'ennemie par avance, et discrètement, en intervenant en amont du déroulement du conflit, et donc sans avoir à engager de véritable combat par la suite » (Jullien, 2014, p. 92). Sans intention d'assigner les buts de la philosophie de Sunzi au travail social, ni même d'extraire ou détourner une idée de son contexte historique et déontologique, le parallèle est néanmoins intéressant pour tenter de comprendre le processus d'inversion de représentation d'échelle lié à la notion de réussite en travail social. En effet, dans son conseil, Sunzi renverse l'exploit quantitatif, méritocratique, spectaculaire et délibérément mis en valeur aux yeux de tous, le faisant passer du grandiose au médiocre. Ce processus d'inversion des représentations est assez proche de celui des exemples ci-dessus. Le médiocre représenterait alors cette forme dominante

⁴⁸ Cette référence est tirée d'une intervention en management lors d'un regroupement en formation. L'intervenant avait utilisé cette référence au vu d'illustrer certaines pratiques managériales. Il s'agissait d'un intervenant issu d'une business school. Il m'est donc paru intéressant d'introduire cette référence littéraire, non pas comme une référence liée au cadre théorique, mais comme une comparaison avec des références utilisées dans l'univers du management.

⁴⁹ Sunzi, chap 5 dans *Traité de l'efficacité* de F. Julien

de la réussite extravagante à laquelle le professionnel n'accorderait aucun intérêt. Au contraire, il s'agirait plutôt de la fuir.

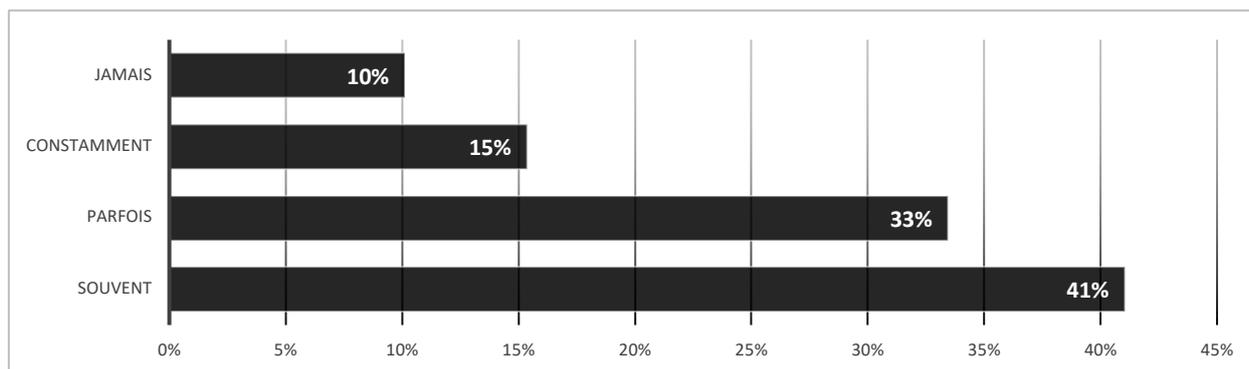
Dans ce rapprochement de la pensée de Sunzi, nous pourrions également nous demander qui serait, en travail social, cet « ennemi à faire céder par avance » ? Que devraient combattre discrètement les travailleurs sociaux, en intervenant en amont du déroulement du conflit ? La notion de réussite, dans son acception dominante, a pour effet une vision dualiste de la réalité (comme cité plus haut). Elle induit donc une forme de bataille à gagner, traduisant la logique victoire/défaite vis-à-vis d'un ennemi. Quel serait cet ennemi ? La représentation de la réussite en travail social suppose donc de définir clairement une cible comme « ce que les professionnels doivent faire céder par avance, avant même le conflit ». Or, agir en amont du conflit revient d'une certaine façon, à rendre invisible ce même conflit par son anéantissement, avant même qu'il ne puisse advenir et provoquer les sommes de problématiques qui lui serait inhérentes. Remonter aux origines des problématiques pourrait permettre d'identifier « l'ennemie », de manière à dissiper ces conflits qui pourraient engendrer les problématiques à traiter par la suite. L'*ennemie* serait donc à chercher en amont des problèmes et non dans les problèmes eux-mêmes. Dans cette perspective, non seulement la réussite ne se voit pas puisqu'elle advient avant toute forme de victoire étincelante, mais celle-ci ne se conçoit plus comme l'avale d'un ensemble de phénomènes cumulatifs, sur lesquelles le travail social tenterait d'en colmater les brèches.

17. La non-utilisation de la notion de réussite

La non-utilisation du terme est significative de cette aversion du grandiose. En effet, en questionnant mes interlocuteurs sur leur usage d'une telle notion dans leurs carrières professionnelles, 29 interviewés sur 30 m'ont répondu ne jamais en avoir discuté ni l'avoir utilisé (ou presque) avec d'autres personnes (collègue de travail, publics ou hiérarchie). En témoigne cette réaction d'une assistante de service social en centre hospitalier spécialisé : « *Mais non ! Mais non ! Je m'en rends compte maintenant ... je n'ai jamais entendu quelqu'un ou moi-même prononcer ... ou discuter de réussite dans le boulot ... non ... la réussite dans mon travail ... non jamais* ».

Il est intéressant de noter sur ce point que dans la question « vous êtes-vous déjà posé la question de ce que signifie réussir dans votre travail », 41% répondent « souvent », tandis que 10% répondent « jamais ».

Graphique n°1 (question 7 du questionnaire : vous êtes-vous déjà posé la question de ce que signifie réussir ?)



Dans le panel des répondants, 90% se sont donc déjà questionné sur la signification de la réussite dans leur travail (constamment, parfois et souvent).

Les 10% qui répondent « jamais » restent énigmatiques. Ils représentent 56 professionnels de l'échantillon. J'ai remarqué que ces 56 personnes se divisent en deux catégories principales : l'une (35 répondants) à plus de 10 ans d'expérience en travail social. L'autre se situe entre 0 et 5 ans d'expérience. 84% sont des femmes. Ces 84% de femmes, dont la moyenne d'âge est de 42 ans, se composent de 25 assistantes de services sociaux, 8 éducatrices spécialisées, 5 conseillères en économie sociale et familiale, 1 adjointe de direction, 3 cheffes de service, 1 ingénieure sociale, 3 monitrices éducatrices et 1 auxiliaire de vie. Au vu de l'analyse de cette catégorie de répondant, il semble intéressant de se questionner sur le type de profil ne s'étant jamais questionné sur la notion de réussite dans leur travail. Il s'agirait majoritairement de femme de plus de 40 ayant plus de 10 ans d'expérience. Une hypothèse serait donc que les nouvelles générations de travailleurs sociaux, hommes et femmes confondus se questionnent davantage vis-à-vis de la notion de réussite dans leurs pratiques professionnelles. Bien évidemment cette analyse dépend de l'échantillon de l'enquête qui n'est pas exhaustive. Néanmoins, la notion de réussite serait-elle une affaire de génération ? Auxquels cas cette notion émergerait lentement dans les questionnements professionnels des nouvelles générations de travailleurs sociaux, autant sur le plan de l'accompagnement des publics, des pratiques, mais également que sur le plan du sens global du travail effectué. Cette analyse de la question 7 permet de mettre en lumière une notion existante dans les questionnements professionnels. Ces questionnements restent relativement intimes, ils ne se discutent pas entre travailleurs sociaux.

18. De « petites » réussites

La notion de réussite provoque un imaginaire du grandiose et du spectaculaire. Cette échelle du « grand » semble s'opposer à une notion de la réussite dans le travail social qui se caractérise par une échelle du « petit ». L'infime n'est pas rien. Au contraire, ce sont ces infinités de petits bouts

d'histoires et d'actes qui, décelés par les professionnels, font toute la valeur du travail accompli. Dans ce point j'aborderais la position du travailleur social, la plupart du temps en aval des points culminants que peuvent atteindre les situations avec les publics. Il en résulterait donc que les réussites en travail social sont emplies de *possibles*, tout autant qu'irrigués de *racines* (Santos, 2011).

« La thématique de la recherche m'a interpellé [rire] ... j'avais très envie de voir les résultats de la recherche en fait ... du coup je me suis dit que d'une part j'allais y contribuer et que j'allais suivre de près les travaux parce que ... ouai ... c'est une thématique qui m'interpelle un petit peu ... surtout avec le contexte actuel ... je pense qu'on a pas tous la même approche ... enfin [hésitation] ... là j'ai qu'un mot, la réussite dans le travail social, j'ai pas beaucoup plus de détail, mais je pense que, de par les fonctions qu'on occupe, de par les secteurs dans lesquels on travaille, de par les valeurs qu'on peut défendre ... voilà, la façon dont on incarne nos métiers aussi ... on a pas forcément la même définition, la même vision de ce qu'est la réussite en travail social »

Début d'entretien avec Julie, éducatrice spécialisée dans une section d'adaptation spécialisée rattachée à un Esat (annexe 5). Julie a 34 ans et plus de 10 ans d'expérience en tant qu'éducatrice spécialisée. Julie est actuellement en congés parental. Lors de l'entretien, elle m'explique la situation professionnelle dans laquelle elle se trouvait avant son congé parental : une situation où la notion de réussite divergeait entre l'institution, la professionnelle et les personnes qu'elle accompagnait. *« Pour moi, je réussis mon travail quand la personne peut me dire que ça lui apporte quelque chose de positif, qu'elle a avancé, qu'elle a un changement dans son quotidien »*. Les attentes de l'institution dans laquelle évolue Julie lui semblaient différentes de ce qu'elle pouvait mettre en œuvre avec les personnes concernées. L'accompagnement de Louis, un jeune homme en situation de handicap accompagné dans l'ESAT peut servir d'exemple. Louis souhaitait pouvoir quitter le domicile familial et avoir son appartement et pouvoir subvenir à ses besoins. Julie évoque cette situation pour illustrer les différentes réussites vécues et attendues *« [...] je veux dire, pour l'institution, la réussite aurait été que cette personne puisse arriver tous les jours à telle heure, arriver à son poste de travail, faire sa tâche sans être perturbée par son environnement, etc., avoir un comportement très normatif, très lisse ... alors que pour moi, en tant qu'éducatrice spécialisée, la réussite aurait été que cette personne puisse se sentir suffisamment bien dans son environnement et puisse trouver les outils pour son équilibre ... entre son bien-être et les attentes de l'institution »*. A travers un travail de co-construction, Louis et Julie ont essayé de voir ce qui pouvait déclencher les troubles du comportement, l'inconfort au sein de l'institution. À partir d'une grille d'observation qu'ils remplissaient ensemble, ils ont essayé de mettre en place des outils pour Louis, de manière à prévenir les situations de crise quand Louis se trouvait sur stimulé.

De cette manière, Louis pouvait se sentir un peu mieux dans son environnement. À ce point de l'accompagnement, pour Julie, c'était déjà une réussite, alors que pour l'institution, tant qu'il n'avait pas la capacité de s'intégrer comme les autres, alors les objectifs n'étaient pas atteints et ce n'était donc pas une réussite.

Le discours de Julie semble donc mettre en tension deux manières d'envisager la réussite. Une réussite qui se construit par petites touches, très individualisées et une autre qui se comprendrait comme un objectif propre à l'institution. L'institution est mise à distance par Julie. Qu'est-ce que la réussite d'une institution ? Même si l'entretien ne permet d'avoir qu'un seul discours, celui de Julie, il semble néanmoins intéressant d'analyser que les différentes positions que peut occuper la notion de réussite peuvent créer un écart entre ce qui se vit dans le quotidien et ce qui est attendu en termes d'objectif entre la personne accompagnée, la professionnelle et les objectifs de l'institution. Cette institution, qui se compose d'une équipe, de chefs de service, d'une direction qui, conjointement, construit ce qui est de l'ordre d'une réussite. Ici, les représentations de la réussite pour Julie semblent donc être en dissonance avec les objectifs de l'Esat, qui lui semblent « normatif et lisse ».

B) Des représentations de l'autre

Dans cette seconde partie du chapitre, la notion de réussite chez les travailleurs sociaux sera lue sous l'angle d'une représentation de l'autre. L'autre étant les personnes accompagnées. Dans un premier temps, à la lueur de l'enquête, la représentation de l'autre se dévoilera par une sorte d'effacement du professionnel. Il s'agit d'un processus inverse à la valorisation de soi dans les récits. Dans un second temps, je développerais un procédé logographique passant d'une représentation de l'individuel vers une représentation collective du travail social. Ce procédé servira à illustrer cette représentation de l'autre de manière plus élargie, l'autre prenant la forme d'un ensemble d'individus, allant de la personne accompagnée à l'ensemble des professionnels qui œuvrent au quotidien.

19. La non-valorisation de soi

À l'évocation de la réussite lors des entretiens, il se produit l'espace d'un instant, un flottement. Je laisse ce moment s'incarner dans la discussion. L'entre deux dans lequel se trouve la personne semble être un interstice. Ce moment me permet de trouver le bon fil conducteur. En effet, « la réussite en travail social » est une tournure de phrase qui offre une multitude de prises sur le sujet. C'est précisément l'effet recherché. Cela permet de laisser libre cours au positionnement du

professionnel. Il faut donc, pour permettre d'engager la discussion, contextualiser et situer la notion afin de saisir un fil directeur.

« Quand j'ai vu ça [l'objet de recherche sur le questionnaire], j'ai presque trouvé ça saugrenu au départ. Qu'est-ce qu'on entend par réussite bien entendu ?! La réussite ? Pour qui ! Pour moi ? Pour la personne que j'accompagne ? Et puis selon qui, selon le point de vue de qui, la réussite pour qui ? » (Entretien avec un assistant de service social à Marseille)

Tout le travail de la discussion à ce moment précis consiste à situer la notion. J'accompagne les enquêtés vers l'endroit qu'ils veulent me faire découvrir. Une fois que la notion est située, les personnes interviewées peuvent saisir un fragment d'espace et de temps de manière à partager une anecdote. Sur les 30 entretiens effectués, l'ensemble des enquêtés (peu importe leurs fonctions, statuts ou professions) ont débuté leurs discours par des situations mettant en scène les personnes accompagnées. La notion de réussite est d'abord une mise en avant de la personne accompagnée, dans son contexte, sa situation, son moment, ces attributs. La personne accompagnée fait exister symboliquement le travailleur social, elle le légitime dans sa fonction, et non l'inverse. C'est une valorisation des situations et des personnes accompagnées qui prime. En témoigne Lucie, éducatrice spécialisée exerçant dans la région parisienne en tant qu'intervenante sociale en commissariat :

« La réussite ? C'est le fait que la personne ait réussi à faire ce qu'elle veut elle-même et que le travailleur social ait juste été en béquille. C'est-à-dire que... C'est pas moi qui vais réussir. Si l'objectif premier pour la personne ce n'est pas ce que j'ai voulu pour elle, et si j'ai réussi à l'accompagner dans cet objectif qu'elle-même a défini, pour moi c'est une réussite. Même si je vais pas forcément être d'accord avec ce qu'elle voulait faire... Il y a vraiment cette notion d'amener la personne à faire des choix... choisir ce qu'elle veut faire de sa propre vie et l'accompagner vers ça. Lui donner toutes les billes, les infos, qu'elle puisse choisir en connaissance de cause. Ne pas donner juste les infos qui nous semble pertinentes, qui nous plaise, mais la totalité... Par exemple, quand une femme victime de violence conjugal me dit « je veux rester au domicile » je vais pas lui dire « non faut pas, faut partir ! ». Je vais lui dire quelles sont les conséquences, de même, je parlerais des autres options, etc. Ma réussite c'est de l'amener là où elle veut être... Déjà que la personne fasse des choix, c'est une belle réussite. »

Dans ce témoignage, la personne accompagnée est la pierre angulaire de la réussite. Ce sont les choix des personnes qui représentent ce que l'éducatrice peut et doit faire pour réussir l'accompagnement. La réussite de la personne est le point central du discours. Pour Lucie c'est avec la personne que sa propre réussite prend tout son sens.

Nous pouvons faire un parallèle avec la notion de sujet individuel. En effet, que ce soit dans les pratiques professionnelles ou dans les textes officiels, la personne accompagnée est le sujet central, le sujet agissant. La personne accompagnée se trouve en position de sujet d'initiative. Elle conçoit son parcours, choisit ses objectifs comme indiqué dans la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, tout autant que la loi de 2005 pour l'égalité des chances. Il s'agit là, au plan politique et professionnel, d'une volonté qui permet de retrouver le contrôle du cheminement individuel par la personne. Le retrait des professionnels d'occuper une place de sujet principal dans les discours semble « dissoudre » les travailleurs sociaux dans une vision d'ensemble, dynamique et continue. Dans cet aspect situationnel, le professionnel devient un élément de l'ensemble.

La logique du sujet au centre du dispositif est donc inversée. Le professionnel se positionne, non pas comme l'acteur principal d'une réussite découpée et délimitée par des intentions, des choix des actions, mais plutôt comme une partie d'un tout, estompant des limites qui permettrait d'identifier les caractéristiques de sa réussite. De fait, il y a déconstruction du mécanisme de valorisation individuelle de soi-même en ce qui concerne le professionnel. La notion dominante de la réussite, construite sur la mise en avant des individualités, se trouve mise en défaut du fait même de sa nature figée, arrêtée et aboutie. Il n'est plus possible de trouver une quelconque séquence isolable qui pourrait célébrer une réussite individuelle du professionnel. Il s'agit de réussites relatives, encore et toujours en construction. Cela ne signifie pas que la réussite, au sens d'un résultat favorable, ne pourrait pas être célébrée et mise en valeur par les travailleurs sociaux eux-mêmes. Seulement, la valeur accordée à leur réussite personnelle et professionnelle semble se situer dans celle des personnes qu'ils accompagnent. Il semble donc nécessaire, dans une institution, que les cadres soient attentifs à certains éléments qui pourraient, à un moment, attester d'une réussite pour leurs équipes. C'est ce que propose Clémence, directrice d'un DITEP⁵⁰ accueillant 50 enfants en situation de handicap ou souffrant de difficultés psychologiques dans le Cher : « *Tous les vendredis après-midi, nous avons une réunion avec l'ensemble des professionnels de l'établissement. Je commence toujours ces réunions par les 3 petits bonheurs de la semaine. Souvent, quand on commence une réunion, on va parler de ce qui a dysfonctionné ou de ce qui n'a pas été ... comment on va réguler une situation, etc. ... Les équipes ont eu des moments difficiles durant la semaine, avec des gamins souvent pas faciles donc ... On s'y attelle, et c'est minimum 3 ... Tant qu'on a pas trouvé les 3 petits bonheurs de la semaine ... que ce soit une réussite professionnelle, un gamin qui a fait un truc pour la première fois, ou autre, on démarre pas la réunion* ». Cet exemple pointe la manière de sanctionner une séquence identifiée collectivement

⁵⁰ Dispositif instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques

comme une réussite. Les 3 petits bonheurs dont parle Clémence sont donc des moments identifiés comme un résultat favorable, une sorte d'arrêt sur image qui permettent de définir la réussite dans ce contexte professionnel (annexe 5).

20. De l'individuel au collectif : des représentations de la réussite simultanées

La représentation de l'autre est donc une façon de concevoir la notion de réussite en travail social. Comme évoqué précédemment, l'Autre, c'est la personne accompagnée. Il s'agit donc d'un travail social de l'accompagnement individuel dans lequel le professionnel reste en périphérie, aux côtés des personnes, sans prendre la place centrale par une quelconque valorisation de sa propre réussite. À cette représentation du travail social de l'accompagnement individuel, que les professionnels appellent le plus souvent *l'intervention sociale d'aide à la personne* (ISAP) se conjugue *l'intervention sociale d'intérêt collectif* (ISIC). La représentation de l'autre de l'ISAP à l'ISIC, passe donc d'une personne ou d'une catégorie de personnes (les publics accompagnés) à un ensemble plus vaste de groupement d'acteurs. Ces constellations d'individus construisent une notion de réussite en travail social empli de pluralité par les contextes et les conditions qu'elles génèrent et dont elles font partie. Cela amène à des conceptions de la réussite hétérogènes et multidimensionnelles. Les travailleurs sociaux s'incluent dans cette constellation d'acteurs. Ils en sont les investigateurs. À la poursuite de ces pluralités, les travailleurs sociaux semblent eux même construits de pluralités liées à la notion de réussite. Ils représentent aussi cet autre, sans pour autant faire d'eux-mêmes une figure centrale dans leurs pratiques. La notion de réussite en travail social pourrait donc se caractériser par une représentation individuelle tout autant que collective de l'autre. Comment traduire cette simultanéité de l'Autre ?

Dans mon travail de recherche, il m'a fallu concevoir un procédé, de manière à approcher cette simultanéité dans la notion de réussite en travail social. J'ai donc utilisé une technique se rapportant à la représentation imagée pour tenter de saisir ces réalités complexes. Je vais décrire cette technique que j'ai nommée « procédé logographique » et qui permet, par le passage d'une expression à celle d'un symbole graphique, d'intégrer visuellement des représentations de l'autre, autant au plan de l'accompagnement individuel que de l'intervention collective.

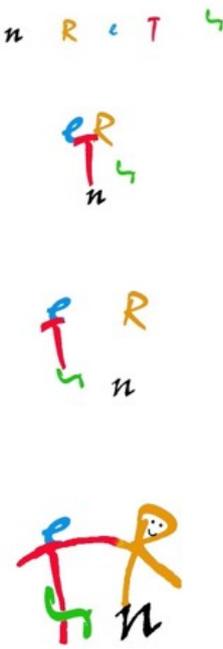
La construction du procédé logographique prend sa source dans l'expression qui résume la thématique de recherche : « la notion de réussite en travail social ». Un logogramme est un symbole graphique représentant un mot ou une idée. Il s'agit de la plus petite unité significative du langage comme signe unique, qui peut représenter un élément abstrait de la réalité, comme une notion ou une thématique. Dans cette représentation de l'autre qui caractérise la réussite en travail

social, j'ai axé le procédé, en premier lieu, sur l'aspect individuel de l'accompagnement. Cette perspective place l'individu au centre des préoccupations des professionnels. Il me fallait donc imaginer la représentation d'un individu. Par ce procédé, j'ai décidé, de manière totalement arbitraire, de construire une image à partir des premières lettres de chaque mot issu de la thématique de recherche. Dans la « notion de réussite en travail social » j'ai choisi les mots « notion-Réussite-en-Travail-Social ». Les premières lettres de chaque mot utilisé sont donc : « n-R-e-T-S ». Une fois cette opération effectuée, j'ai donc défini une police d'écriture de manière à pouvoir agencer les lettres et construire une représentation de la personne accompagnée comme étant cet autre, symbole de la réussite en travail social. Le passage de l'expression écrite à l'image est un procédé totalement arbitraire et créatif. Ce passage est un réagencement des lettres dans l'espace qui permet de créer une image représentative, en réorientant leur position et modifiant leur taille. Dans cette technique, le cadre n'est plus linéaire, mais devient un plan. La lecture des lettres devient une image stylisée interprétable pour chaque professionnel.

notion de Réussite en Travail Social	Voici les étapes du procédé logographique qui m'ont permis de créer une représentation de la notion de réussite en travail social sous l'angle de l'accompagnement individuel.
n R e T S	Les premières lettres de chaque mot de la thématique sont isolées et travaillées dans leur orientation et leur dimension pour trouver la bonne combinaison qui pourra représenter le visage d'une personne.
n e	Ce procédé m'a permis de symboliser la représentation de l'Autre, l'Autre étant la personne accompagnée.
e R	La notion de réussite en travail social est une représentation de l'autre en tant qu'individualité. La personne accompagnée serait ce qui représente le plus la réussite des travailleurs sociaux.
e R T	
e R T S	

Source 1 : procédé logographique de l'Autre comme étant la personne accompagnée représentative de la réussite en travail social.

Dans un second temps, il me fallait passer de la représentation de l'Autre comme étant la personne accompagnée (ISAP), à une représentation de l'Autre comme étant une pluralité d'acteur (ISIC). L'aspect collectif devait donc servir de base à la conception d'une notion de réussite en travail social dans sa représentation logographique. Adoptant le même procédé, j'ai donc créé une image significative de la représentation de l'Autre au plan collectif.

<p><i>Notion de Réussite en Travail Social</i></p> 	<p>Le même procédé est utilisé ici. Le changement de police d'écriture permet un nouvel assemblage des lettres de manière à créer une représentation différente.</p> <p>L'idée d'obtenir une certaine image est pensée en amont, sans réellement être prédéterminée. C'est la combinaison des lettres qui va permettre d'aboutir à une représentation stylisée plus ou moins compréhensible visuellement.</p> <p>Ici, l'idée était la représentation stylisée d'un idéogramme reflétant le lien entre deux personnes. Cette image permet un accès visuel et symbolique direct à l'idée développée : celle de la représentation de l'Autre comme étant le lien entre une diversité d'acteurs, dans de l'action collective.</p>
---	---

Source 2 : procédé logographique de l'Autre comme étant le lien entre la diversité d'acteur, représentatif de la réussite en travail social au plan collectif.

C'est deux images sont donc des idéogrammes issus de la même expression. Ils m'ont servi de repère pour développer des représentations de l'Autre en travail social. Passant d'une individualité à un lien collectif, la notion de réussite prend la forme de pluralité des représentations en travail social. Les travailleurs sociaux semblent construire leur représentation de la réussite

simultanément par cet Autre, à la fois dans l'intervention sociale d'aide à la personne, à la fois celle de l'intérêt collectif.

À qui s'adresse ce langage ?

Bien qu'étant un outil de représentation visuelle directement accessible, le procédé logographique n'est compréhensible et accessible uniquement dans la mesure où il est situé. Ce n'est donc pas le résultat final de l'image qui permet l'accès à la représentation individuelle ou collective de l'Autre, mais le processus qui permet la transformation d'une expression en son image. Ce type de procédé amène l'utilisation d'un autre type de langage. Cet autre langage permet de représenter le monde d'une manière non linéaire et créative. L'interprétation des représentations graphiques peut donc être à la fois individuelle et collective, et faire l'objet d'un partage, mais également d'un imaginaire commun. C'est un langage qui s'adresse aux professionnels de terrain, notamment dans son processus d'élaboration, de manière à construire collectivement une image de ce que serait la réussite pour une équipe dans un contexte précis. Ce langage peut également être un moyen de communiquer avec d'autres personnes éloignées du terrain et des pratiques professionnelles. Toutefois, ce procédé reste une démarche qu'il faut expliquer, dans l'optique de construire des compréhensions communes entre les différents acteurs impliqués.

En effet, les représentations de la réussite en travail social sont multiples et dépendent de la position qu'occupent les professionnels, de leurs expériences pratiques, de la spécificité des territoires, des histoires liées aux organisations, mais également des représentations qu'en ont les personnes accompagnées et leurs entourages, et plus largement des modèles de réussites diffusés par la société dans laquelle nous évoluons. Le langage semble donc être le point nodal en ce qui concerne cette notion intraduisible en terme clair, définitif et unanime. Les pistes de réflexions initiées dans ce travail se veulent exploratoires, faisant la jonction entre l'analyse de la notion de réussite de la part des différents travailleurs sociaux interrogés.

En conclusion, nous voyons qu'au-delà de la réussite extravertie, bruyante et mirobolante, les représentations qu'en ont les travailleurs sociaux semblent être de l'ordre du « silencieux ».

« Une invisibilité propre au phénomène et qui fait son paradoxe : ce qui ne cesse de se produire et de se manifester le plus ouvertement devant nous – mais si continûment et de façon globale – pour autant ne se discerne pas. [...] Il n'y a pas la éblouissement soudain qui aveuglerait le regard

par son surgissement ; mais au contraire le plus banal : ce partout et tout le temps offert à la vue, de ce fait même, n'est jamais perçu – on n'en constate que le résultat » (Jullien, 2009)

L'indéfini, l'insaisissable permettent, à travers le concept des transformations silencieuses d'établir un lien avec les représentations de la réussite chez les professionnelles. Des représentations hétérogènes et non pas unanimes sur la réussite, qui trouvent leurs points de convergences dans les personnes accompagnées et le collectif.

Chapitre 4 : Des pratiques de résistance : l'action comme principe, le temps comme unité de mesure et la relation comme résultat.

Dans ce quatrième chapitre, j'analyserais de quelles manières certaines pratiques professionnelles peuvent devenir un moyen de résistance face à une notion dominante de la réussite qui s'impose en travail social. Les pratiques professionnelles peuvent jouer un rôle dans l'acceptation de réussites en travail social, différentes d'une notion dominante. Ces pratiques étant extrêmement diverses et complexes, les conceptions de la réussite le seront également. Certaines formes de résistance ont pour principe l'action, comme unité de mesure le temps et comme résultats la relation. J'aborderais, dans un premier temps, les pratiques professionnelles sous l'angle de l'artisanat, c'est-à-dire sous la forme d'un savoir-faire propre au professionnel qui le développe, le parfait et le maîtrise. Chez les travailleurs sociaux, ce savoir-faire peut se concevoir comme un art de la traduction entre les personnes concernées, à la croisée des demandes institutionnelles, des contextes singuliers et des politiques publiques. Dans une seconde partie, je mettrai en avant la conception du résultat comme un moyen de déterminer le rapport au temps dans les pratiques. C'est cette *relation au temps* qui servira de mesure au *temps de la relation*. Puis, dans une troisième partie, j'évoquerai l'autoentrepreneuriat dans le travail social en faisant l'hypothèse que les pratiques de ces travailleurs sociaux libéraux peuvent être considérées comme une forme de résistance à une notion dominante de la réussite.

A) Un artisanat de la réussite : l'orfèvrerie des pratiques

Dans cette première partie, il sera question des pratiques professionnelles des travailleurs sociaux envisagées sous la forme de l'artisanat. Pour certains professionnels, le travail social se façonne à l'image de pratiques professionnelles uniques, qui se compose avec les personnes accompagnées et dans des contextes précis. Je définirais dans cette partie le terme d'artisanat appliqué aux pratiques des professionnels. Cette façon de concevoir les métiers du travail social pourrait être un moyen de traduire et humaniser des politiques publiques désincarnées, souvent éloignée du quotidien. L'ingéniosité et la créativité seront des notions que je développerais pour illustrer cette pensée de la réussite en travail social. Dans cet artisanat, les professionnels peuvent développer de véritables « arts de la pratique sociale ». En ce sens, la réussite en travail social pourrait se définir comme un ensemble d'œuvres interreliées. Il s'agira d'appréhender cet entrelacement dans un

rapport au collectif. Loin d'une réussite standardiser et homogène, l'œuvre collective, qui tend à émerger des différentes pratiques professionnelles, pourrait être celle d'une grande œuvre des travailleurs sociaux.

21. Les travailleurs sociaux traduisent des politiques publiques et des savoirs d'usages

La position professionnelle des travailleurs sociaux est une position unique. À l'intersection entre la réalité du terrain, les injonctions institutionnelles, les cadres législatifs et les orientations politiques, leurs pratiques peuvent permettre de *traduire et humaniser ces ensembles*. La traduction et l'humanisation pourraient donc constituer une des valeurs professionnelles qu'offrent ces professions. Cette traduction, comprise sous l'angle d'un véritable savoir-faire, semble être le moyen de relier des personnes entre elles. Ce savoir-faire se construit et s'affûte dans des contextes précis, des conditions différentes. Dépassant l'expertise technique, pour certains, la traduction se rapprocherait d'un art social.

La traduction comme un moyen de relier

« *Éloignez-vous des gens qui vous vampirisent par leur état d'esprit négatif. Ceux qui vous tirent vers le bas et ne vous font pas avancer. Moi je dis toujours : qui ose gagne⁵¹* ». Cette tirade, prononcée par un entrepreneur dans une émission radio, est assez proche des discours qui dominent l'état d'esprit de ceux et celle qui souhaitent se lancer à la poursuite de la réussite dans leur projet ou entreprise personnelle. Il s'agit-là d'une certaine réticence à côtoyer des personnes qui pourraient entraver la poursuite du résultat escompté, dont le cheminement personnel de celles et ceux qui voudraient réussir pourrait être perturbé par des relations sociales « négatives ». Dans cette conception, la réussite invite, d'une certaine manière, à se couper de ces relations sociales. Ces relations sociales qui entravent la réalisation des buts envisagés seraient, en quelque sorte, *inadaptées* au processus du succès. Le terme *d'inadaptation sociale* était employé dans les années 70 comme une norme pour désigner et catégoriser les publics accompagnés en travail social⁵². Il serait aujourd'hui complètement désuet d'employer un pareil vocabulaire pour désigner un ensemble de personnes. C'est pourtant bien ce que tend à instaurer une telle pensée de la réussite, à la différence que l'inadaptation n'est plus employée pour définir l'individu à proprement parler, mais pour caractériser des relations sociales. Celles-ci deviennent « inadaptées » pour réussir.

⁵¹ Interview d'un entrepreneur sur France Inter, Aout 2023

⁵² Revue Esprit, numéro spécial, Avril-Mai 1972

Quelles peuvent-être les conséquences de cet effacement d'une partie des relations sociales ? D'où proviennent ce genre de relations catégorisées de « négatives », « pesantes » ou « dévalorisante » dans l'entreprise d'objectifs que d'aucuns peuvent s'assigner librement dans le but de réussir ? Les situations sont plus complexes qu'un simple revirement de la tête, d'une mise en sourdine, ou bien d'une rupture des liens sociaux pour réussir. Et c'est bien de cela qu'il est question aujourd'hui, quand il s'agit de travail social. Les professionnels, dans différents contextes, suivant différentes problématiques, tentent de *traduire* ces complexités sous la forme d'un rétablissement du lien. À l'inverse de la pensée séparatrice, vectrice d'une distante réussite individuelle, *la traduction* est une action qui relie. Cette liaison s'établit par une transformation des incompréhensions mutuelles en un message clair et intelligible pour les personnes concernées. C'est donc par un travail de traduction que pourrait se dépasser les incompréhensions, de manière à rétablir du lien. C'est une tout autre réussite qui, dès lors, s'installe dans les relations sociales. Une réussite qui relie plus qu'elle ne sépare, qui décroïsonne plus qu'elle ne compartimente.

L'art de la traduction en travail social

Clémence est directrice d'un DITEP⁵³ dans le département du Cher depuis 6 ans. Fort d'une expérience longue en travail social, notamment sur des postes de direction pendant 20 ans, cette directrice donne sa définition de la réussite en travail social lors de notre entretien visio et explicite l'idée de la traduction :

« La réussite, dans le travail social... je pense que c'est une traduction humaine des politiques sociales. C'est-à-dire qu'effectivement, on est tous soumis à des cadres législatifs, des choix, des orientations politiques ou autres... Mais par contre, on a toujours cette capacité à traduire et rendre humaines des politiques ... je crois que c'est notre devoir de les interpréter et de les faire vivre sur le terrain, à la fois pour les personnes accompagnées, à la fois pour les équipes ... De pouvoir effectuer cette traduction ... Parfois avec un « pare-vent », attention ! Je prends l'exemple des politiques en matière de demandeurs d'asile ... parfois on vous demande de faire des choses qui sont limitées sur l'éthique... Enfin ... pour ma part c'est vraiment de pouvoir traduire et humaniser, avec les moyens et les capacités de l'établissement. C'est aussi être respectueux des injonctions, pour tout ce qui est de l'ordre de l'évaluation. Parce qu'effectivement, l'évaluation c'est une manière de dire ce qu'on fait, de pouvoir témoigner ».

⁵³ Dispositifs instituts thérapeutiques éducatif et pédagogiques

De ses 29 ans d'expérience dans le travail social, Clémence résume la réussite à cette notion de traduction. Partant du cadre législatif, pour cette directrice, la traduction est l'humanisation par les pratiques, envers les publics accompagnés, mais également les équipes. Cette traduction jouerait donc, pour cette professionnelle, un rôle primordial dans la réussite en travail social.

Qu'est-ce qu'un travail de traduction si ce n'est la maîtrise d'au moins un double langage. Le traducteur se positionne comme l'interface entre deux entités qui ne se comprennent pas. Il permet la transformation et la diffusion des informations les plus précises possibles quant à la transmission du message. Cela nécessite un savoir-faire. C'est ce savoir-faire que semblent maîtriser les travailleurs sociaux dans leur pratique : un savoir-faire qui s'affûte et se construit dans des situations et des contextes singuliers, en fonction de cadres légaux complexes et différents suivant les secteurs d'interventions, les histoires, les lieux, les acteurs, etc. De par leurs positions professionnelles particulières, à l'intersection des dispositifs, des droits, des institutions, des personnes concernées, les travailleurs sociaux semblent développer un art de la traduction. Cet art de la traduction se compose d'un ensemble de techniques et de langages qui lui sont associés, parfois même incompréhensible pour les non « initiés », passant de l'individuel au collectif, de la technique à la pratique, des politiques publiques aux personnes accompagnées. C'est dans cette « intersectionnalité » des rencontres et des échanges que se construit cette forme de savoir-faire. Durant mon enquête, j'ai remarqué que des éléments très techniques étaient employés durant les discours en entretien. Le fait de m'annoncer comme étant un travailleur social y a grandement joué. En effet, les termes techniques que les professionnels employaient durant nos rencontres se faisaient presque « naturellement ». Tout le travail a été de traduire un discours technique en un objet de compréhension simple dans les récits des répondants. Il fallait pour cela, décortiquer, préciser, détailler les éléments techniques énoncés qui permettaient, le plus souvent, des raccourcis dans les explications. J'ai dû également apprendre à me repositionner en tant que néophyte, c'est-à-dire comme une personne totalement extérieure au travail social, de manière à ne pas accentuer un discours de professionnel à professionnel. Passer cette étape dans l'entretien, le rapport à la technique c'est fait plus simplement. La parole s'est libérée, car allégée du poids des injonctions technicistes si prégnantes dans les discours.

Traduire une triple réalité

La plupart des temps, les professionnels que j'ai pu interroger, traduisaient leurs actions en fonctions d'une triple réalité. La première a été celle de leurs obligations professionnelles liées

aux cadres législatifs. Ce cadre définit le contexte d'intervention dans lequel les professionnels agissent. À cela vient s'ajouter la combinaison des éléments qui complexifie d'autant plus la catégorisation des publics que visent les différentes politiques sociales. En effet, la plupart du temps, les champs se croisent. Un exemple tiré de mon ancien travail lorsque j'exerçais en tant qu'éducateur spécialisé dans un SSR pédiatrique peut illustrer cette idée : l'accompagnement concernant de jeunes adolescents en situation d'obésité. Au-delà de l'aspect purement médical, l'équipe pluriprofessionnelle se rendait assez vite compte de l'existence de tout un contexte social en amont de la situation d'obésité.

Dans ce contexte, la pathologie ne répond plus à un simple suivi médical parsemé de tests et de prescriptions, mais doit se traduire par une approche globale. La situation peut être lue sous l'angle de la précarité, du logement, de la relation familiale, etc., et pas uniquement sur le plan nutritif ou physiologique. Les équipes devaient être en mesure de croiser l'ensemble des lectures possibles pour comprendre chaque situation et y répondre au mieux. Dans ce type d'accompagnement au sein de cet établissement de santé étiquetée SSR pédiatrique, les travailleurs sociaux étaient les professionnels qui passaient le plus de temps avec les enfants au centre. Ils étaient également en lien direct avec l'entourage ainsi que l'ensemble des autres professions du centre. De fait, ils se trouvaient en position de traduire ces mouvements incessants d'aller-retour dans la lecture des situations, de manière à aider à la compréhension et la mise en œuvre des actions à entreprendre. Dans cet exemple, la notion de réussite dans les pratiques en travail social peut donc être analysée sous l'angle d'un décloisonnement des savoirs, et bien souvent, d'un croisement des politiques ciblées.

La seconde réalité tel que j'ai pu l'analyser dans les discours des enquêtés, qui intègre cette compétence de la traduction de la part des travailleurs sociaux, est celle des personnes accompagnées. Cette réalité est liée aux besoins, attentes, désir qu'expriment, ou que tentent d'exprimer les personnes concernées. Cette compétence de la traduction semble être un des fondements du travail de terrain. Traduire ces réalités en « expression possible et envisageable » relève de ce qui tiendra du réalisable, du réaliste, ou bien de l'irréalisable du point de vue des professionnels. Encore une fois, il s'agit ici de composer en fonction des contextes. Il semble que certains contextes peuvent favoriser l'acceptation des professionnels de forme taxée « d'irréaliste » dans la traduction des besoins, envies et attentes. Dans le cadre de l'accompagnement social en service psychiatrique, Éléonore, assistante de service social témoigne : « *le plan d'aide on le monte avec le patient quand il est en capacité de dire ce qu'il veut... parce qu'il y a deux catégories de patients : il y a ceux qui, en psychiatrie, savent ceux qu'ils veulent. Parfois c'est très compliqué, car, même si c'est pas atteignable, on peut pas*

remettre en cause le projet... ça, je le comprends maintenant... Même si c'est un projet complètement loufoque, on doit accompagner le patient... de ce point de vue je fais tout pour ... même si je trouve que ce n'est pas répondre aux besoins, mais à la demande ... ». Ici, Eléonore pointe du doigt ce travail de traduction dans son contexte. Dès lors, elle fait la distinction entre le besoin et la demande, qui parfois peuvent être relativement éloignés du point de vue du professionnel, et donc rendre difficilement réalistes des actions pourtant réalisables.

Enfin, la troisième réalité est celle de l'éthique des travailleurs sociaux eux-mêmes. Le positionnement en tant que professionnel, mais également en tant qu'individu joue un rôle prépondérant dans ce travail de traduction et d'humanisation des politiques publiques, des attentes et des injonctions législatives, ou organisationnelles. Lorsque l'écart est trop important, alors le conflit de valeurs peut l'emporter. Cet art de la traduction ne s'effectue pas uniquement par le travailleur social, seulement, au vu de sa connaissance des différents éléments dans les différents contextes, le travailleur social peut jouer le rôle de traducteur avec la majorité des personnes concernées. Il semble donc que ce soit la connexion avec l'ensemble des individus, de manière à percevoir les situations sous la nuance et l'appréciation qui permette d'éviter les conflits de valeurs. La traduction et l'humanisation sont donc affaire d'écoute, d'observation, de rencontre et de discussion de manière à pouvoir effectuer un traitement et une évaluation des informations, afin que celles-ci puissent être partagées, comprises et analysées par l'ensemble des individus.

22. Ingénierie et artisanat : l'art de la mètis grecque

Dans cet art de la traduction par les pratiques professionnelles, les travailleurs sociaux agissent au gré des variations sociales toujours plus complexes. La notion de réussite, à travers une division sociale qui s'accroît, conduit à certaines tâches et fonctions professionnelles de plus en plus spécialisées au sein des organisations et des institutions. Dans ce contexte de l'ultraspécialisation, qui tend à atomiser les relations entre individus, les travailleurs sociaux pourraient jouer un rôle de plus en plus important dans la persistance des liens. La réussite, en travail social, pourrait donc être une affaire de résistance face à une notion de la réussite qui divise, au moyen de certaines pratiques de terrain. L'ingénierie et l'artisanat sont deux notions qui peuvent éclairer cette idée.

L'ingénierie, issue du monde industriel, est une discipline scientifique, fondée sur des principes et des théories variées. Quant à l'artisanat, c'est une notion fondée sur l'expérience et la pratique qui procure un savoir-faire, hors contexte de masse, sans véritables principes généralisables. Les deux notions, bien qu'en apparence opposées, peuvent trouver leur complémentarité dans la notion de *mètis* grecque. Cette idée selon laquelle il existe un ensemble complexe, mais très cohérent,

d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la prévision, la souplesse d'esprit, la feinte, la débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité (Detienne & Vernant, 1974). Dans ce cas de figure, l'artisanat et l'ingénierie pourraient être caractérisés par l'ensemble des éléments qui constitue cette mètis.

La mètis grecque

La notion de mètis grecs, que développent Marcel Detienne et Jean-Pierre Vernant dans leur ouvrage *les ruses de l'intelligence : la mètis des Grecs*, semble être ce qui se rapproche le plus d'une notion de la réussite appliquée au travail social. En effet, la notion de mètis n'a jamais fait l'objet d'aucune formulation explicite, d'aucun traité. Aucun texte n'en donne des fondements précis, ni des ressorts ou de quelconques principes. Cette notion est une forme particulière d'intelligence. Issue du nom d'une déesse dans la mythologie grecque⁵⁴, elle symbolise la ruse et l'intelligence appliquée, c'est-à-dire dans et par l'action. D'un point de vue symbolique, il est à noter la prédominance du dieu Zeus sur la déesse Mètis, qui, dans les écrits grecs « avale » cette dernière étant son épouse, après qu'elle est donnée la vie à leur fille Athéna. Cela érige le symbole patriarcal comme la prédominance de tout pouvoir, Zeus étant la forme dominante par excellence. La réussite, dans son acception dominante contemporaine, pourrait se rapprocher de cette symbolique. En effet, la lutte pour la domination par la force et la puissance marque l'accès aux sommets tant espéré. Dans cette compétition, la construction sociale actuelle repose sur une inégalité de genre dans les domaines professionnels, notamment dans l'accès et la rémunération des postes à responsabilité. Les changements structurels dans le champ du travail social, avec notamment l'arrivée du New Public Management, contribuent, comme vue précédemment, à cette imposition d'une notion dominante. Le travail social ne se ferait-il pas lui aussi avaler par une économie de marché dominante, lui conférant d'autant plus de pouvoir et de toute-puissance dans la réalité sociale ?

La mètis est une notion qui s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës. Ces réalités ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux (Detienne & Vernant, 1974). La réussite est ainsi située dans et par l'action, aux prises avec des moments qui nécessitent « un coup d'œil », une recherche de l'intelligence plus que de la force ou de l'optimisation des efforts. La maîtrise du « bon moment » prime sur l'acharnement invétéré lié à la puissance physique. La mètis est donc une forme de connaissance qui ne peut se

⁵⁴ Mètis est la fille de Téthys, déesse de la fécondité marine et d'Okéanos, lui-même fils d'Ouranos le ciel et Gaia la terre. Mètis est la première épouse de Zeus

théoriser. Cela reviendrait, paradoxalement, à ne pas pouvoir la saisir dans sa nature. De même que l'artisanat est une forme de connaissance sur mesure, qui nécessite une maîtrise par accumulation des expériences, la mètis se pense en action. La simultanéité de l'acte et de l'idée fusionnent pour atteindre un résultat visé *in situ*. Cette simultanéité se construit dans chaque contexte. En fonction de ce que l'individu choisit de faire, des possibilités pratiques et directes apparaissent ou disparaissent. Or, ce choix n'est pas le fruit d'une maîtrise de l'individu sur son environnement, ce serait plutôt une sorte de convergence des possibles qui peut permettre à la personne d'infléchir la situation à son avantage.

Dans ce cadre, l'artisanat des pratiques en travail social pourrait se résumer à l'expression des savoirs expérientiels des travailleurs sociaux. Ces savoirs expérientiels pourraient être le fruit d'une rencontre entre d'une part les savoirs dits « d'usages » qui proviennent des personnes accompagnées, et d'autre part, les maîtrises techniques spécifiques aux champs d'action des professionnels couplés aux savoirs d'usages qui proviennent directement des actions menées par les travailleurs sociaux. Le savoir-faire serait donc une combinaison des savoirs expérientiels et techniques que certains travailleurs sociaux seraient arrivés à maîtriser. La matière première étant la rencontre entre d'une part, les connaissances pratiques des personnes accompagnées, et d'autre part celles des travailleurs sociaux d'un point de vue empirique et expérimental. Le tout ponctué par des approches théoriques qui peuvent donner des outils techniques appropriés, mais qui ne doivent pas dominer une quelconque pratique de terrain. Ces savoir-faire artisanaux évolueraient dans un cadre législatif qui pourrait et devrait être remis régulièrement en question au vu des maîtrises d'ouvrages de terrain. L'artisanat et l'ingénierie pourraient, dans ce sens, servir à la définition d'une conception de la réussite en travail social. Certaines pratiques, intégrant cette ingénierie et cet artisanat, pourraient être mobilisées comme des moyens de résistance face à une notion dominante de la réussite.

B) La conception des résultats détermine le rapport au temps

De quelle manière les travailleurs sociaux définissent les résultats dans leurs pratiques ? Dans cette seconde partie du chapitre, nous saisissons que la manière de concevoir les résultats semble déterminer les rapports aux temps dans les pratiques. Pour illustrer cette idée, je parlerais en premier lieu de l'œuvre collective qui semble une réussite pour les travailleurs sociaux. Cette grande œuvre collective semble se distinguer par un rapport au temps long, étalé, continue. En second lieu, c'est un tout autre rapport au temps qu'il s'agira d'analyser : le modèle « problème-diagnostic-action » comme un modèle dominant dans les pratiques. Dans cette perspective, la

rationalisation du temps peut entrer en tension avec l'idée d'une construction d'une grande œuvre collective.

23. Le collectif : la grande œuvre des travailleurs sociaux

« Qu'est-ce qui guide le plus votre réussite ? ». Cette question est certainement la plus significative en ce qui concerne l'aspect collectif lié à la notion de réussite en travail social. En effet, 75% des personnes interrogées répondent « le travail en équipe et la réflexion collective ». Ce qui semble être une réussite en travail social serait donc d'abord de l'ordre du collectif. Cet aspect collectif d'une notion de la réussite en travail social paraît donc être un élément constitutif, partagé par les professionnels de terrain. Loin d'une réussite individuelle, construite sur ces propres efforts ou capacités individuels, la réussite des travailleurs sociaux pourrait donc se concevoir comme une grande œuvre collective. Celle-ci serait donc de l'ordre d'un mouvement d'ampleur et continue, construit dans un temps long, ayant pour effet des résultats parfois invisibles sur des temporalités réduites. Il semble donc envisageable que cela aille à contre sens d'une conception dominante de la réussite contemporaine. Car, aussi paradoxale que cela puisse paraître, l'accompagnement en travail social ne promeut pas l'individualisme et ne semble pas individualisant quant à la manière de penser la réussite par les professionnels de terrain. À l'inverse des théories générales et impersonnelles que peuvent offrir, par exemple, les mouvements de développements personnels ou certaines pratiques managériales, les pratiques d'accompagnement, même quand elles se veulent « individuelles », ne peuvent se concevoir que dans un contexte situé, loin des principes duplicables ou généralisables à un ensemble. Le collectif ne se pense, dès lors, non pas comme un modèle « standardisable », mais comme un élément constitutif de l'aspect individuel dans la pratique, et qui nécessite une construction dans le temps. Ce temps dans les pratiques, mais également dans la construction des histoires de vie semble être un temps qui se délimite par des résultats et des changements à long terme.

En d'autres termes, ce que les travailleurs sociaux nomment « un projet personnel » ou « l'accompagnement individuel » n'a de personnel et d'individuel que l'initiative de la personne concernée, à un instant donné, ce qui détermine le point de départ de toute action. Les notions de projet et d'accompagnement pourraient donc, dès le départ, produire une conception de la réussite collective et partagée, prenant en compte un continuum dans la relation au résultat. Pour autant, cette œuvre collective, qui aujourd'hui pourrait donner corps à une notion de réussite en travail social, semble être paradoxale, voire même contradictoire dans sa mise en œuvre.

Lors d'un entretien, Delphine, assistante de service social en établissement médicosocial, témoigne de ce paradoxe qui caractérise le travail social.

« Nous sommes des métiers qui avons beaucoup de mal à nous faire entendre et à faire reconnaître notre nécessité. Et je pense qu'on sait pas trop se mobiliser. Autant on arrive, dans le cadre d'un accompagnement social, à déployer des forces inédites pour pouvoir faire en sorte qu'il y est tel dispositif, que la personne soit reconnue, qu'on puisse lui donner suffisamment de confiance, suffisamment d'information, qu'elle puisse faire reconnaître son traumatisme ou autre. Mais dès qu'il s'agit de nous, de faire valoir nos droits en tant que travailleurs sociaux, je trouve qu'on a beaucoup de mal à se valoriser et à parler, justement, de cette réussite-là aussi. Une réussite de cet ordre-là, ça serait obtenir par exemple des postes supplémentaires. Dans le contexte salarial, ce serait obtenir des outils professionnels. Les premiers exemples qui me passent par la tête ce sont un téléphone portable ou un ordinateur qui fonctionnent ... sur le plan du salaire également ... Je pense que ... ouais, ça serait une grosse réussite si on arrivait à faire entendre à quoi on sert ».

Entre des forces inédites déployées par les professionnels pour faire valoir des droits et des conditions dignes avec les publics d'un côté, et un manque de reconnaissance suivie d'une difficulté de ces mêmes professionnels à faire valoir leurs propres droits, la notion de réussite chez les travailleurs sociaux semble paradoxalement en déséquilibre quand il s'agit du versant économique et politique lié aux conditions d'exercices professionnelles. Pourtant, une des raisons des succès des travailleurs sociaux est d'avoir œuvré sur le plan collectif. Le travail en équipe est une des bases d'un bon accompagnement, tout autant que la capacité à pouvoir mobiliser des réseaux d'acteurs, créés du lien avec des partenaires, etc. Au-delà de ce contexte de terrain, le collectif est aussi une manière de penser les métiers, les professions et les fonctions dans leur globalité. Et cela s'installe dans un temps long.

Le rapport Piveteau « *Expert, acteur, ensemble...* » du 15 février 2022 consacré essentiellement au secteur du handicap (mais qui aurait vocation à se transposer au champ du travail social et de l'intervention sociale) propose une analyse des pratiques collectives actuelles. L'intervention tend « à se détacher des personnes que l'équipe professionnelle a vocation à accompagner et se proposer directement comme une expertise proposée à des structures qui, dans le monde de la santé, des transports, du logement, de la petite enfance, etc., ont besoin de monter en compétence pour s'adresser à des enfants ou des adultes en situation de handicap. Les professionnels sont alors au service de ce qui n'est pas autre chose que « la mise en accessibilité » de la société et de ses services de droit commun, au lieu d'être cantonnés dans la seule réponse aux besoins de « compensation du handicap » émanant de la personne elle-même » (p.11). L'implication collective des professionnels du travail social s'étendrait donc, par leur expertise, à l'accompagnement d'acteurs émergents dans l'intervention sociale, n'ayant pas le savoir-faire

expérientiel ni l'ingénierie requise pour « inclure » les personnes accompagnées. Le rapport parle ainsi « d'utilité sociale » des métiers de l'accompagnement. « *Son utilité sociale pourra ainsi s'inscrire dans un grand projet d'utilité collective, à forte puissance mobilisatrice* » (p.22). Cette « utilité sociale » n'est-elle pas le fruit d'un rapport au temps long ? Les expériences et les actions requises qui permettent d'acquérir cette ingénierie et ces savoir-faire ne sont-elles pas issues du temps de la relation emmagasiné et construit au plan collectif ? Celui-ci permettant une sorte de « capitalisation des expériences collectives » en direction des acteurs émergents dans l'intervention sociale.

Cela n'est pas sans rappeler le travail initié au sein du groupe de travail « intervention sociale d'intérêt collectif ». En effet, on retrouve la même préoccupation en rapport à la fonction du travail social : « *quel est son intérêt pour la collectivité ? Comment peut-on développer des capacités collectives* » (CSTS & presse de l'EHESP, 2010). Le titre est d'ailleurs évocateur en ce qui concerne la réussite : « *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif* ». L'aspect collectif se prête, 5 ans avant l'explicitation de la notion dans le rapport de B. Bourguignon, à l'utilisation de la notion de réussite dans le secteur du travail social. En conséquence, le rapport Piveteau de 2022 est une analyse d'une notion de réussite en travail social. Les termes « succès » et « échec » sont employés pour caractériser l'idée d'un changement de paradigme liée au pouvoir d'agir des personnes concernées, à savoir les personnes accompagnées et les travailleurs sociaux : « *C'est un paradigme exigeant, car son succès – et du même coup, le succès de toute la démarche de revalorisation des métiers – dépend du sérieux et du crédit qu'on parviendra à donner au projet collectif, donc politique, de rendre la société « inclusive », c'est-à-dire réellement accessible à tous.* » (p26). L'utilité sociale des métiers de l'accompagnement, et donc des travailleurs sociaux serait de l'ordre de l'expertise développée par les professionnels en lien avec celles des personnes accompagnées dans un projet qui implique toute la société. Il semble qu'en contre point d'une notion de la réussite individualisante et fragmentée, le renouvellement d'une pensée de l'action sociale au plan collectif exprime une conception claire du succès escompté qui s'inscrit dans un temps relativement continu et étalé. Une relation au temps issu des temps de la relation.

24. Le modèle « problème-diagnostic-action »

Le modèle implique une forme de reproduction possible dans son utilisation. Est considéré comme modèle ce qui, grâce à ces caractéristiques, à ses qualités, peut servir de référence à l'imitation ou

à la reproduction⁵⁵. En cela, le témoignage de Catherine, assistante de service social en ESMS, met en avant l'idée d'un modèle difficilement imitable :

« En termes de réussite, je pense qu'on réussit effectivement parfois à faire entendre que bah le médical par exemple c'est beaucoup un problème, un diagnostic, une action... le social : Il faut parfois prendre un petit peu plus de temps pour comprendre certaines choses. Pour analyser, pour échanger avec les partenaires, avec la personne elle-même, avec son entourage ».

Partant du point de départ qu'est « le problème », ce modèle qui intègre le diagnostic en fonction du problème et les actions qui y seront prescrites où préconisées, est une façon efficace de concevoir l'action et les résultats. Seulement, dans ce cadre, les professionnels doivent être en mesure d'identifier précisément le problème. Il s'agit d'une approche technique de l'acte social, qui pourrait tenir de la procédure, du montage de dossier pour une aide précise, ou de technique d'aide à la vie quotidienne par exemple. Ce que livre le témoignage de Catherine est une manière d'envisager la réussite d'une action en travail social à partir d'une vision plus large, dilatée et expansive de la situation. Il faut néanmoins contextualiser les paroles de cette professionnelle qui exerce dans une association en pleine mutation, dans le secteur médical, plus précisément sur de l'oncologie en soins palliatifs et gérontologie, pour des évaluations et de l'appui aux professionnels sur des situations réputées complexes. Le poste de Catherine est d'ailleurs intitulé « coordinatrice sociale ». Embauchée pour ses compétences et ses connaissances en tant qu'assistantes de service social, ses missions s'étendent à l'appui pluriprofessionnel d'équipes essentiellement médicales.

Catherine est en poste de coordinatrice social dans cette association depuis environ 2 ans lors de l'entretien. Le vocabulaire est un et parfois un point d'incompréhension. Elle prend l'exemple du mot « signalement » qui, prononcé par une infirmière, n'a pas la même signification pour une ASS, qui y voit professionnellement un sens juridique plus que médical. Ce sont ces « réglages » dans sa nouvelle fonction qui lui font également prendre conscience des caractères complexes des situations sur lesquelles elle doit travailler. *« Du fait que c'est aussi de la gérontologie, les personnes ont des troubles cognitifs ou de perceptions, et leur compréhension peut être très fortement altérée. Donc parfois on est malheureusement obligé de ne pas pouvoir prendre en compte et de ne pas pouvoir échanger directement avec la personne parce qu'elle dans l'incapacité de pouvoir communiquer. Donc, on travaille avec l'entourage ».* Ce travail avec l'entourage nécessite une prise en compte plus étendue, et de fait plus complexe, de la configuration de l'ensemble des personnes concernées. C'est ce qui permet de « comprendre plus de choses ». Et dans ce cadre, il faut rencontrer et échanger, analyser et rechercher des éléments

⁵⁵ <https://www.cnrtl.fr/definition/mod%C3%A8le>

pour correspondre avec les actes médicaux, les situations sociales, les attentes de chacun et les possibilités à disposition, autant au plan de la structure que des droits de la personne et des façons d'envisager la situation de la part de l'entourage.

Catherine met l'accent sur la notion de temporalité : « *Je vais prendre le temps d'aller au rythme de la personne ... je vais être plus dans une temporalité qui va être adaptée* ». Ce serait sa capacité à s'adapter à toutes les situations, sa malléabilité et sa compréhension des différentes temporalités qui ferait la jonction avec la temporalité médicale, qui le plus souvent se restreint au modèle « problème – diagnostic – action ». Dans ce modèle, le temps se rationalise de manière à pouvoir être efficace et performant. Il s'agirait donc d'une manière de concevoir le temps totalement différemment de celle exposée au point précédent en ce qui concerne l'œuvre collective. Dans ce modèle « problème – diagnostic – action », l'accent est mis sur des résultats rapides et visibles.

C) Travailleurs sociaux et autoentrepreneuriat : une nouvelle forme de résistance ?

Dans cette dernière partie de chapitre, je traiterais la question de la réussite sous l'angle de l'autoentrepreneuriat en travail social. Derrière des logiques lucratives et marchandes, les pratiques des travailleurs sociaux restent les mêmes : la relation, l'accompagnement et la recherche commune de solution suivant les situations et les contextes. L'autoentrepreneuriat est perçu par certains professionnels comme le rétablissement d'une condition d'exercice plus juste et plus proche d'une vision des métiers de l'accompagnement social. Certains de ces travailleurs sociaux disent s'affranchir de leurs conditions de travail insupportable en institution. Dans cette logique de retour à ce qu'ils considèrent comme une liberté professionnelle, la réussite rejoindrait l'idée d'une trajectoire professionnelle maîtrisée, voire émancipatrice. Qu'en est-il ? L'entrepreneuriat en travail social existe depuis quelques décennies, mais c'est vu facilité via la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009. Il n'existe pas de statistique claire, mais la tendance à l'auto entreprise en tant que travailleur social semble s'accroître. Au cours de l'enquête, j'ai recueilli 25 questionnaires de travailleurs sociaux ayant un statut d'auto-entrepreneur, et effectué 4 entretiens de professionnel à leur compte, dont 3 ASS et une éducatrice spécialisée. Le statut d'autoentrepreneur est un statut particulier qui simplifie l'accès au monde de l'entreprise. Dans le domaine de la relation et du lien, ce phénomène tend à s'amplifier. Il est de fait intéressant de se questionner quant à la manière de penser la réussite quand l'injonction au chiffre d'affaires se mêle au secteur qui s'est lui-même construit sur un modèle non marchand. En effet, quelles sont les caractéristiques de ces professionnels qui se lancent à leur compte ? Quelles sont les conditions qui permettent d'exercer en « libéral » ?

25. Rétablir une certaine forme plus juste des métiers de l'accompagnement social

Pour celles et ceux qui choisissent d'exercer leur métier en étant autoentrepreneur, le délitement des institutions dans lesquelles œuvrent les travailleurs sociaux est une des raisons de ce que l'on nomme « une crise des métiers de l'accompagnement ». Que ce soit dans le champ du handicap, de la protection de l'enfance, de la grande précarité, du logement, de l'emploi, etc., le travail en institutions ne semble plus faire sens pour certain.e.s. Les conditions d'exercice se dégradent, les moyens ne sont pas au rendez-vous pour des situations toujours plus complexes et multidimensionnelles. Les méthodes de management sont souvent le point de rupture entre les professionnels de terrain et les établissements qui les emploient. Quand la pression devient trop importante, certains travailleurs sociaux, souvent des ASS et des ES, semblent tirailler entre, les situations qu'ils ont à cœur de s'occuper et leurs valeurs qui sont mis en porte à faux.

C'est ce qu'a vécu Océane dans l'ESMS où elle travaillait en tant qu'assistante de service social : *« j'avais une fonction passionnante, mais exercer dans des conditions absolument déplorables avec une direction qui ne savait pas du tout ce qu'on faisait, qui était de plus en plus dans des logiques... mais comme un peu partout je pense ... des logiques de chiffres, de rentabilité, avec une baisse de moyen constant, des choix institutionnels qui me posaient des questions »*. Au bout de 6 ans, Océane a fait un burnout. Elle en vient à se poser la question : est-ce le métier qui la dégoûte ou les conditions d'exercice ? C'est au bout de 8 mois d'arrêt et de réflexion qu'une amie lui demande un service pour sa mère qui ne souhaite pas aller vers les services sociaux « classiques ». L'appui du réseau personnel semble donc une première condition d'accès à la voie entrepreneurial. Cette petite expérience d'accompagnement informel lui montre qu'elle aime énormément son travail et lui fait comprendre que l'organisation était le nœud du problème. Son conjoint étant chef d'entreprise d'une PME, elle se rend compte également que ce genre d'entreprise ne dispose pas d'accompagnement social. Elle y voit une opportunité et décide de créer son autoentreprise en qualité de conseil en accompagnement. La rencontre avec son amie, mais également le conjoint étant lui-même chef d'entreprise montre qu'Océane s'appuie sur un réseau personnel comme condition première dans la création entrepreneuriale. Conditions qui peuvent permettre une prise de risques « maîtrisés » dans la mise en œuvre de ce modèle professionnel.

C'est un processus un peu différent pour Léa, éducatrice spécialisée diplômée en 2014, qui exerce dans un commissariat en tant qu'intervenante sociale en région parisienne qu'elle cumule avec son statut d'autoentreprise, essentiellement pour dispenser des formations pour les professionnels en

ce qui concerne des thématiques précises, notamment les violences conjugales. Cette double casquette lui permet de comparer le rapport à la réussite dans les différents modes professionnels. « *Il y a quelque chose de matériel à la fin. Le côté certification dispense d'une note qui acte une victoire ou une défaite. En ce qui concerne la formation ... je dirais que c'est encore une autre forme de réussite. En effet, les choses peuvent être transmises, l'impact est différent. Impacter des gens qui vont en impacter d'autres* ».

La stratégie de Léa, tout comme celle d'Océane, a été de créer des profils sur les différents types de réseaux sociaux. Léa cumule plus de 4000 abonnés sur le réseau social Instagram et publie du contenu régulièrement dirigé vers les professionnels. Ce mode de communication permet d'augmenter la visibilité et également de créer un réseau. Le réseau est donc l'appui fondamental dans la mise en œuvre d'une activité entrepreneuriale en travail social. Que ce soit pour de l'ouverture de droit, de l'accès au droit ou de la formation vers des professionnels du secteur, il semble donc nécessaire de constituer un réseau et de s'appuyer sur son réseau personnel pour démarrer. La réussite est donc, dans un premier temps, une affaire de stratégies professionnelles plus que de « social en acte » dirigée directement vers les publics. La prospection vient donc ensuite.

26. S'affranchir de sa condition, réussir sa trajectoire professionnelle »

« *Moi, j'ai le sentiment de boxer tous les jours quand je suis au boulot en fait* ». Cette sensation de boxer, Océanne en fait son leitmotiv. Il semble que le rapprochement entre son statut professionnel d'entrepreneuse et les sports de combat soit symboliquement adéquat et convergent. Cela n'est pas sans rappeler la notion de self-made-man qui, par analogie avec ce genre de pratique sportive propice à la diffusion d'une construction individuelle de la réussite, permet d'assoier une forme dominante, maintenant l'idée d'un accès à un changement de condition sociale dû à ses propres efforts.

C'est dans la sociologie de Loïc Wacquant (2002) qu'il faut faire un rapprochement entre les pratiques des travailleurs sociaux libéraux et la boxe :

« apprendre à boxer, c'est insensiblement modifier son schéma corporel, son rapport au corps et l'usage que l'on en a habituellement, de façon à intérioriser une série de dispositions inséparablement mentales et physiques qui, à la longue, font de l'organisme une machine à donner et à recevoir des coups de poing, mais une *machine intelligente, créatrice et capable de s'autoréguler*, tout en innovant à l'intérieur d'un registre fixe et relativement limité de mouvements en fonction de l'adversaire et du moment.

L'imbrication mutuelle des dispositions corporelles et des dispositions mentales atteint un tel degré que même la volonté, le moral, la détermination, la concentration et le contrôle des émotions se muent en autant de réflexes chevillés au corps. Chez les boxeurs accomplis, le mental devient une partie physique et *vice versa*. Le corps et la tête fonctionnent en symbiose totale » (Wacquant, 2002).

Au-delà de l'analyse corporelle de la pratique sportive, cette définition de la boxe ne se rapproche-t-elle pas de pratiques professionnelles des travailleurs sociaux ? Quand l'auteur parle d'une « machine intelligente, créatrice et capable de s'autoréguler », ne parle-t-il pas d'une forme de maîtrise liée à l'expérience accumulée, qui permet de se détacher de la technique pour accéder à des moments de création, parce que justement cette technique n'est plus une source d'énergie à laquelle il faudrait accorder de l'attention dans l'acte ?

Les établissements et les institutions auraient-ils étouffé, par empilement d'injonctions et de méthodes managériales inappropriées, ces actes créateurs, indispensables à l'expression professionnelle des métiers de l'accompagnement ? C'est d'ailleurs ce que pointe Océane dans les discours autour des manques de moyen et des faibles revenus des travailleurs sociaux. De son expérience, elle se souvient des discours de certains intervenants ou elle a passé son diplôme d'état, qui font de ces manques de moyen et des salaires bas une norme acceptée et intériorisée. Un autre exemple vient ponctuer l'entretien : lorsqu'elle travaillait dans l'IME en tant que salarié, un cadre lui a fait une remarque qu'elle considère aujourd'hui comme complètement délirante, au sujet de son salaire : « *il ne faudrait pas que vous soyez trop en décalage avec les personnes que vous accompagnez* ». Océane, à cette période, gagnait un salaire mensuel de 1300 euros net. L'expérience vécue dans cet établissement a eu pour conséquence de briser une professionnelle, qui, aujourd'hui, semble pouvoir s'exprimer dans son métier. L'accumulation, durant 6 ans, d'incohérences professionnelles l'a amenée à un point de rupture qui conditionne, de concert avec une société libérale, l'accès à l'entrepreneuriat dans le domaine de l'accompagnement.

Et les exemples de réussite sont nombreux en ce qui concerne le discours de la professionnelle. Comme cette pétition lancée en ligne, concernant une OQTF⁵⁶ pour un apprenti qui exerçait dans une PME en tant qu'électricien. La période était propice à partager et dénoncer les injustices liées à ce genre de pratiques. Dans cette situation, une éducatrice était en charge de la situation, mais les choses ont empiré. Océane, étant informé de la situation (car le chef d'entreprise qui avait contracté l'apprentie étant son ami), elle décide de prendre part à la situation, car dit-elle « je trouve cela complètement injuste ». Elle entre alors en relation avec l'éducatrice qui lui avoue

⁵⁶ Obligation de quitter le territoire français

qu'elle se retrouve « pied et poings liés » sur le plan professionnel. L'idée d'une pétition en ligne prend forme dans l'esprit d'Océane. Celle-ci est créée et lancée et prend 12 000 signatures en 48h. Des appels commencent à affluer sur son téléphone portable. Certaines personnalités politiques locales lui demandent de taire l'affaire. Un compromis est trouvé pour éviter d'aller plus loin, et à la suite de cette mobilisation collective, le jeune apprenti obtient finalement un titre de séjour. Ce qui étonne Océane, c'est le discours de résignation de l'éducatrice.

Hors, il semble que d'autres enjeux soient omnipotents quant à la position professionnelle de cette éducatrice en institution, là où, Océane dit s'en affranchir de par son statut. Quid des autres situations similaires d'individu sous une OQTF parfois injuste, Océane est convaincue que les actions sociales et leurs réussites sont possibles, et que ce genre de résultat en est la preuve. La réussite semble donc, dans le discours de la professionnelle, prendre l'apparence d'un combat pour la liberté. Une liberté qui de son point de vue, s'opère d'abord au plan professionnel, ce qui lui permettrait de « retourner le rapport de force en sa faveur » quant à certains établissements et institutions maltraitants, dans le but de mener des actions qui aboutiraient à des résultats concrets et probants.

Le récit qu'offre Océane quand elle parle de sa trajectoire professionnelle jusqu'à aujourd'hui apparaît comme une véritable aventure parsemée d'accomplissements. Un discours qu'elle partage avec d'autres travailleurs sociaux eux aussi à leur compte. La réussite est, dans ce contexte, clairement identifiée et aucun tabou n'y semble associé. Au contraire, la notion de réussite paraît être un élément constitutif et nécessaire dans la construction des conditions d'exercice entrepreneuriales. L'ouverture à de nouvelles formes de récits en travail social, par l'intermédiaire d'action ciblée et ponctuelle, racontée par des professionnels exerçant pour eux même, « à leur compte », se rapprochent des récits épiques et symboliques d'auteurs à succès que l'on retrouve dans la littérature.

Un parallèle avec l'un d'entre eux, Paolo Coelho, dans son livre *l'Alchimiste*, fait écho au récit d'Océane, notamment par l'intermédiaire de l'idée de « légende personnelle ». Cet ouvrage, paru en 1994, vendu à plus de 100 millions d'exemplaires dans 80 langues à travers le monde, est un ouvrage de référence quand il s'agit d'accomplissement personnel. Ce récit obéit au schéma de base de la quête, de l'initiation et de la métamorphose, ponctué de périphérie romanesque. Le héros, un homme qui se prénomme Santiago, est un berger andalou qui, un jour, fait le rêve d'un trésor au pied des pyramides d'Égypte. Le personnage principal part à la recherche de ce trésor. Le récit est linéaire, la simplicité du schéma narratif garantit l'efficacité du message : le récit est

soumis à la fonction didactique⁵⁷. La *légende personnelle* est un des concepts clés du récit. On pourrait, dans ce sens, faire une analogie avec le *projet personnalisé* en travail social. Seulement, il s'agirait là du projet personnel du travailleur social, qui partirait en quête de sa propre liberté professionnelle à travers le statut d'entrepreneur. Son « trésor au pied des pyramides » serait en quelque sorte, de trouver (ou retrouver) son autonomie professionnelle, son engagement, voir même, paradoxalement, son militantisme. L'imaginaire est une partie non négligeable quant à la construction sociale d'une notion dominante de la réussite. Cet imaginaire se diffuse par des œuvres littéraires, des discours et des récits qui produisent et légitiment une notion de la réussite sociale et individuelle. Océane va même plus loin en ce qui concerne son engagement pour le secteur du travail social, notamment quand il s'agit de se mobiliser pour l'ensemble des professions : « mon statut ne m'empêche pas de faire grève, au contraire, je veux défendre les conditions de ce secteur ! ». Le statut d'Océane permet-il de construire une alternative à la réussite dans sa version dominante ? « Étant à son compte », il s'agit donc de mener à bien sa propre carrière, ce qui lui permet néanmoins de se pouvoir se mobiliser lors des mouvements collectifs de par son organisation personnelle. Si se constituer en autoentrepreneur c'est travailler à son compte, alors pour quel compte travaillent ceux et celles qui restent salariés d'une structure ? Être à son compte permet-il d'œuvrer en direction d'une action sociale d'intérêt général et collective ?

27. Une liberté professionnelle à quel prix ?

Ces rencontres, avec certains travailleurs sociaux à leur propre compte, semblent être une piste intéressante en ce qui concerne un avenir qui se développe dans ce secteur. La réussite en travail social pourrait donc prendre la forme de la réussite professionnelle des travailleurs sociaux eux-mêmes, engagés sur la voie de leur « projet personnel », menant ainsi de front, une légitimité aux yeux d'une société hédoniste, avide de résultats sociaux quantifiables, tout autant que d'exemplarités quand il s'agit d'histoire à succès. Quelles pourraient être les conséquences d'une telle vision du travail social, là où celui-ci est intimement imbriqué à la notion dominante de la réussite par sa mise à distance ?

La liberté professionnelle en tant que travailleur social en autoentreprise à un coût. Il est, pour Océane, de 60 euros de l'heure pour accompagner un particulier. Les devis pour les entreprises ou les remplacements sont calculés en conséquence des conditions d'exercices. La plupart des

⁵⁷ Analyse faite dans le cadre d'une enquête sur les pratiques de lecture des étudiants de l'Université de Metz en 2003, source <https://hal.science/hal-01242325/document>

interventions d'Océane sont effectuées auprès d'entreprises. Mais l'accompagnement individuel reste également de mise.

D'autres travailleurs sociaux basculent vers la dénomination de coach. Le coaching se définit comme « un accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (Salman, 2021). Que ce soit au plan individuel ou collectif, le coaching se monnaie le plus souvent à l'heure ou en fonction d'un package d'accompagnement préétabli, avec des objectifs ciblés en vue des besoins et attentes du client. C'est le cas de Maèva, ancienne CESF, qui, depuis 1 an et demi, a lancé son activité de coaching. Les logiques d'accompagnement sont, dans ces cadres, complètement renversées, puisque le coach va tendre vers un rapport à la performance temporelle, et des gains économiques escomptés. L'objectif de Maeva est de tendre vers le coaching de travailleurs sociaux. La réussite se voit donc comme un emboîtement de poupée russe : des travailleurs sociaux qui eux-mêmes, feraient appel à d'autres travailleurs sociaux, de manière à ce qu'ensemble, ils puissent travailler un projet professionnel, ou, dans le cadre du coaching, des séances de « mindset⁵⁸ », de redéfinition du sens au travail, etc.

D'autant plus que, certaines écoles de commerces, comme HEC, délivrent des certifications de coach. Ces certifications, qui ne sont pas des diplômes, donnent la possibilité d'intervenir en entreprise en tant que coach, mais également de lancer son activité sur le plan de l'accompagnement personnel en free-lance. La limite est assez floue en ce qui concerne les domaines d'intervention, notamment par exemple, quand il s'agit d'intervention au sein de famille. Enregistré au RNCP⁵⁹, il est précisé que « la profession de coach n'est pas encore réglementée⁶⁰ ». La certification fournie par HEC coûte 19 000 euros et dure 30 jours. En comparaison, la formation d'une ASS dure 3 ans et coûte en moyenne 20 000 euros⁶¹, le plus souvent financés par les régions en fonction des profils d'étudiant.

Ce glissement des professions, entre travail social et coaching, rentre en collision avec des conceptions de la réussite totalement différentes. En effet, l'ouverture de droit, l'accès au droit commun peut-il s'envisager sous l'aspect d'une relation marchande ? La complexité, l'éparpillement et l'empilement des différents dispositifs font que les personnes en situation dites « difficile » ou « précaire », doivent également devenir « expertes » de la complexité du secteur. L'aspect procédurier et technique des demandes, la connaissance accrue des formes de

⁵⁸ État d'esprit.

⁵⁹ Répertoire national des certifications professionnelles

⁶⁰ <https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/28497/#ancre4>

⁶¹ Source <https://irtshdf.fr/formations/formation-metier/assistant-de-service-social/>

financement dans les champs divers, font des travailleurs sociaux, des professionnels pouvant offrir un service clair et de qualité envers les personnes accompagnées. Il s'en suit donc une logique d'intérêt par un calcul-bénéfice/risque pour le bénéficiaire tout autant que pour le professionnel. La relation devient donc un contrat marchand et tarifé, le professionnel pouvant offrir une prestation sur mesure, qui correspond le plus, au demeurant, à ce qu'il serait censé faire dans son rôle de « travailleur social traditionnel ». L'auto-entrepreneuriat en travail social est, dans le cas d'Océane ou de Maeva, une pratique de résistance face à une notion dominante de la réussite vécue en institution. De par leurs propres expériences, la réussite telle que vécue dans leurs milieux professionnels les aurait poussés à s'exprimer dans des voies professionnelles entrepreneuriales pour « survivre » en tant que travailleurs sociaux et continuer de faire ce qu'elles aiment et qui leur donne un sens professionnel.

Qu'en est-il de la notion de réussite en travail social dans ces contextes professionnels ? Le modèle de l'entreprise indépendante en travail social peut-il se concevoir comme une nouvelle forme de liberté professionnelle, ou bien cache-t-il, tel un cheval de Troie, la prédation d'une notion dominante d'une réussite dualiste et discriminante

Chapitre 5 : Les enseignements pour la pratique.

Les enseignements pour la pratique confèrent à ce travail de recherche l'aboutissement d'une analyse, aboutissement qui en fait également le point de départ de bien d'autres questionnements. Car, si le cheminement de la recherche m'a propulsé sur des voies de passage (PAPAY, 2007), tantôt compréhensibles, cohérentes et éclairantes, c'est dans le questionnement et l'incompréhension que ce cheminement dévoile toute sa saveur et sa valeur même. Dès lors, les enseignements pour la pratique doivent se comprendre comme des pistes de réflexion possibles, dans leur acception opérationnelle, mais également conceptuelle, de manière à participer à un mouvement plus grand, continu et enchevêtré de point de vue et de proposition avec la profession, qui est la principale contributrice de l'ensemble de ce travail.

La réussite est une notion qui semble se concevoir simultanément, sur le plan conceptuel et opérationnel en travail social. Dans un premier point, je développerais le concept de *pas de retrait*, directement applicable et ayant un effet concret sur la pratique professionnelle. Le deuxième point sera d'ordre conceptuel. Il pourrait s'envisager comme la possibilité d'un nouveau langage de la mesure en travail social. Pour cela je reprendrais le procédé logographique du chapitre 3 de manière à expliciter ce rapport à la mesure du social en acte.

A) Accompagner le pas de retrait pour prendre la mesure du temps

Dans une pensée dominante de la réussite, la valorisation de soi se construit sur un phénomène d'exposition. Les facultés individuelles de ceux qui réussissent produisent des récits qui structurent ce phénomène. Le *pas de retrait* des professionnels est une notion qui peut permettre de neutraliser ce phénomène. Un recul sur la situation, sur soi-même, augmente le champ des perspectives, déplace le centre de gravité sur une partie périphérique de la situation, sans en être totalement exclu. De fait, le pas de retrait est un moyen d'atteindre une forme de réflexivité dans l'action de proximité, c'est-à-dire une réflexion sur l'action sans sortir de l'action elle-même. À la différence de ce que beaucoup nomment le *pas de côté*, qui semble être une notion mobilisatrice qui contraint, le *pas de retrait* est une notion stabilisatrice qui autorise.

Les représentations du professionnel en position d'expert, de sachant ou de diagnosticien dominant encore aujourd'hui certaines formes de pratiques. Néanmoins, j'observe que ce travail de recherche, autour d'une réflexion partagée sur la réussite, a eu tendance à réduire considérablement le positionnement de l'expert vis-à-vis des publics. En effet, si expertise il y a, elle semble être une science du déplacement, plus qu'une maîtrise de ce qui doit être produit, diagnostiqué ou

administré pour les personnes accompagnées. Ce déplacement prendra le terme de « pas de retrait ».

Le pas de retrait modifie la distance. Utiliser dans les sports de combat, comme la boxe anglaise, le pas de retrait permet l'esquive lors d'un assaut de l'adversaire, en s'éloignant d'un pas vers l'arrière. Ce déplacement entier du corps, en plus de l'esquive, offre la possibilité d'un refus de devenir soi-même l'assaillant. En effet, dans la pratique sportive, une fois que l'athlète est à distance, une zone spatiale s'ouvre à lui et le sort du danger. Cet espace qu'a généré le mouvement de retrait, créer un laps de temps décisif dans les options d'actions. Symboliquement, ce temps peut être un temps stabilisateur, c'est-à-dire qui n'a pas pour volonté d'agir immédiatement (car exempt de toute contrainte liée à une attaque). Dans ce choix du non agir, le pas de retrait peut briser la dualité victoire-défaite. Il peut dépoliariser les logiques compétitives sans réactiver une quelconque réaction de qui que ce soit. De fait, le pas de retrait est une notion qui stabilise. Il permet de « prendre le temps » dans le temps de l'action. L'application du pas de retrait reste opérationnelle, car elle se situe toujours dans l'action de proximité et non dans une action à grande distance, éloignée du quotidien. La réussite change d'horizon par ce biais. Dans la configuration d'un non-agir, le pas de retrait efface toute position dominante. Il dissimule et neutralise les formes de sensationnalisme et d'exacerbation.

Lors d'un entretien avec une assistante familiale, exerçant depuis 6 ans dans le Rhône, le sujet du déplacement est évoqué. Durant notre échange, Nadine aborde la notion de *pas de côté* en parlant des travailleurs sociaux de l'aide sociale à l'enfance avec qui elle travaille : « *Quelquefois on a des écarts énormes entre les demandes des services administratifs et ce qu'il se passe sur le terrain. Ceux sont les travailleurs sociaux qui sont obligés de faire un pas de côté* ». J'ai rebondi sur l'expression utilisée par la professionnelle, en faisant le rapprochement avec sa réponse à la question numéro 2 du questionnaire « qu'est-ce qui guide votre réussite ». En effet, Nadine avait coché la réponse « le pas de côté ».⁶² J'ai ainsi profité de l'occasion pour lui demander ce qu'elle mettait derrière cette expression :

« La possibilité de regarder d'un autre point de vue... Moi en tant qu'assistante familiale, de prendre le point de vue du travailleur social qui des fois n'a pas le choix. Le travailleur social pense quelques fois ... et je mets des guillemets ... qu'on doit faire comme ça [Nadine fait un geste de la main en pointant devant elle]. Mais cet enfant-là, bin... parfois, il peut pas ! C'est ça que je veux dire ... c'est la ou les réunions d'équipe sont hyper importantes. C'est dans ces réunions qu'on arrive justement à mettre en phase les différentes obligations des uns et des autres [...]

⁶² Cette réponse était construite sur les données de l'enquête exploratoire. Le pas de côté était l'expression communément admise lors de la construction du questionnaire.

Dans ces moments, j'ai tendance à être celle qui va proposer de ... comment dire [Nadine marque un silence] ... de temporiser ... d'être dans l'entre-deux »

Il y a une différence entre la première expression du pas de côté, qui concerne les injonctions des travailleurs sociaux sur le plan des demandes administratives, et la seconde définition qu'en donne Nadine qui permet de « temporiser » et de pouvoir « regarder les choses d'un autre point de vue ». En effet, dans un premier temps, le pas de côté semble être, pour les travailleurs sociaux, une manière de sortir du cadre officiel de leur activité, par manque de choix et urgence dans les situations. C'est donc une solution contrainte par des obligations dominantes qui amène à une forme de transgression, pas nécessairement souhaitée. Dans un second temps, la définition que donne Nadine de l'expression semble plus proche d'une manière de reprendre la main sur des incohérences liées au manque de communication et aux obligations des uns et des autres. De ce fait, le *pas de retrait* semble plus approprié. La temporisation stabilise une position de l'entre deux qui permet de pouvoir regarder les choses d'un autre point de vue. C'est-à-dire que le pas de retrait permet aux professionnels de se situer dans une juste distance entre, d'une part, les injonctions institutionnelles, et de l'autre les réalités concrètes du terrain. Cette juste distance peut faire cohabiter des représentations plurielles de la réussite en travail social.

B) Développer un langage de la mesure spécifique au travail social

Les actions effectuées par certaines professions de l'accompagnement et du lien, dans certaines conditions et circonstances, ne produisent pas de résultats directement observables, tangibles ou palpables. Cette recherche du « concret » par des résultats visibles peut même aller à l'encontre de l'effet recherché. En effet, quand il s'agit de prouver par la mesure quantifiable que l'action menée est dite « utile », alors il peut s'en suivre une course aux chiffres, ou une surcharge de tâches administratives. Les métiers qui œuvrent dans des champs qui relèvent du lien ont des résultats visibles et mesurables, le plus souvent, dans des temps longs, des visions globales et collectivement situées. Les « coups d'éclat » d'une réussite fulgurante sont rares, et le plus souvent contradictoires à ce qui est recherché lors d'un accompagnement. Ces professionnels, qui construisent dans l'invisible du quotidien un « développement multi-situé », tangible, pratique, pragmatique, local et social, tendent à réduire les écarts d'un système dominant, discriminant et inégalitaire. Ils semblent développer une conception de la réussite collective et allocentré. Dans ce sens, pour évaluer certaines pratiques professionnelles des métiers de l'accompagnement et du lien, il paraît important de trouver un moyen de s'extraire d'une conception dominante de la réussite pour penser la réussite des pluralités, et ce de manière collective.

Partant du principe que la *relation* est constitutive des pratiques professionnelles en travail social, ces pratiques contiendraient, dans leurs actions de terrain, une part de subjectivité sans commune mesure avec l'idée d'un résultat quantifiable et mesurable à l'échelle financière, ou dans une approche gestionnaire de l'acte professionnel. Cette « *évidence implicite remise en cause* »⁶³ par une notion dominante de la réussite en travail social est la deuxième piste de réflexion concernant l'enseignement pour la pratique.

La réussite des travailleurs sociaux relèverait d'un double enjeu : d'un côté, apporter une réponse pragmatique, nécessaire et répondant aux besoins des publics *par l'action in situ*, et de l'autre, travailler *dans l'idée* d'une société plus juste, plus égalitaire, qui donne un sens commun et des valeurs partagées, autant professionnellement que personnellement. Dans cette conception de la réussite, *l'idée* et *l'action* se conjuguent dans les pratiques professionnelles, sans domination de l'une sur l'autre. Le temps court de l'action pratique et le temps long de l'idée d'une vie en société forment une intrication qui donne du sens au travail réalisé. Isoler l'action de l'idée semble tendre vers une polarisation de l'une au détriment de l'autre, et donc à un déséquilibre dans les pratiques. Comment saisir cette intersection entre, l'idée d'un travail qui œuvre au développement collectif à long terme, et l'action du quotidien qui apporte des résultats urgents et concrets par les pratiques professionnelles ? De quelle manière cette intrication des deux notions peut-elle être rendue intelligible, notamment envers des politiques publiques et des méthodes de management adéquates ?

La construction d'un indice de la relation et du lien

Dans cette logique, il me semblait intéressant d'aborder les pratiques professionnelles au travers de *techniques de mesure de la relation et du lien*. Dans une posture d'ingénierie sociale, et répondant au domaine de compétence numéro 1 de la production de connaissance, j'ai tenté de conceptualiser une représentation des notions d'*idée* et d'*action* développées ci-dessus, dans le but d'élaborer un *indice du lien*. Cet indice, je l'ai construit sous la forme d'une représentation graphique. La technique du *procédé logographique* vue au chapitre 3 a été utilisée. Partant du postulat qu'il existe une pluralité de représentations qui construisent la réussite chez les travailleurs sociaux, et que ces constructions trouvent leurs sources dans les *actions in situ* tout autant que dans les *idées* que s'en font les professionnels, j'ai donc décidé de me servir de la première lettre de ces deux termes pour les fusionner, et construire le caractère suivant:

⁶³ Titre du chapitre 2 du mémoire

L'intersection graphique des lettres « *a* » et « *i* » issue des termes « action / idée » forme un caractère commun. On peut synthétiser le procédé de la manière suivante : $i \cap a \Leftrightarrow \mathcal{ia}$ (ici le symbole mathématique \cap permet de noter l'intersection de deux ensembles, celui des *idées* et celui des *actions*).

Quelles conséquences, quels intérêts et quels effets de l' \mathcal{ia}

Les conséquences sont multiples. Juridiquement établi, cela pourrait donner lieu à une prise en compte de la *valeur sociale* des métiers de l'accompagnement et du lien. Car, comment s'extraire d'une construction sociale en continuant d'utiliser les éléments qui en sont constitutif, notamment par le langage ? S'extraire d'une construction sociale dominante de la réussite supposerait donc s'extraire de ce qui la caractérise le plus. Une solution pourrait donc être la construction d'un nouveau type de langage. Un langage technique et accessible, incrémental, mais également systémique, tout en maintenant un certain principe de perplexité, voire d'entropie constante. L'ensemble dépoussiéré de tout aspect incantatoire. Une forme de langage capable d'inclure la pluralité des représentations de la réussite des travailleurs sociaux, sans hiérarchisation des savoirs, permettant de dépasser toute forme de dualité.

Ainsi, collectivement compris et accepté, le caractère peut se décliner comme un *indice du lien*, autrement dit, comme une technologie permettant de s'extraire de toute mesurabilité financière dans certaines conditions de pratiques professionnelles, par les représentations qu'il véhicule.

La piste de la déhiérarchisations des savoirs et des connaissances (Laville et al., 2022) pourrait être une des caractéristiques d'un tel langage. Symboliquement, ce caractère superpose deux notions, sans distinguer la prédominance de l'une sur l'autre. Cette construction graphique permettrait de neutraliser techniquement la domination des savoirs théoriques sur les savoir-faire pratiques en dissipant la dualité idée/action, ou plus largement la dualité théorie/pratique. C'est une tout autre façon de se représenter la pratique, passant par un langage à la fois graphique et symbolique. Cette technologie du langage, loin des discours incantatoires, pourrait initier d'autres indices de mesure de la relation et du lien, en contrepoint des indices de performance quantitatifs. Il semblerait nécessaire de construire des représentations de la réussite multidimensionnelle propre aux travailleurs sociaux, voir aux métiers du lien, et d'inclure ces constructions dans l'expertise partagée des acteurs du développement.

Le principal intérêt de cette forme de langage graphique réside dans le cheminement qui amène au caractère logographique. En effet, bien que le caractère « *A* » puisse être utilisé comme une technologie sociale dans l'expression collective et individuelle des pratiques professionnelles de l'accompagnement, c'est le processus de construction qui permet de « penser les choses » en dehors des cadres établis par les règles d'un langage qui nous façonnent. Ce cheminement pourrait servir à inventer une multitude de caractères pensés et construits collectivement. Le travail des professionnels de l'accompagnement couplé à celui des personnes accompagnées pourrait donner lieu à de nouvelles formes d'outils pour repenser l'évaluation et la mesure des résultats en travail social.

Conclusion

Ce travail a eu pour but d'initier un questionnement vis-à-vis d'une notion qui peut sembler banale au premier abord, mais qui, une fois approfondie, revêt un intérêt certain tant il suscite la curiosité chez les professionnels de terrain. Quand il s'agit du travail social, la notion de réussite soulève des questions de fond concernant les actions de terrain. Les imaginaires qui y sont associés jouent un rôle fondamental dans la construction de la réussite, et cela au vu des demandes institutionnelles, des politiques publiques fluctuantes, mais également du type de société dans laquelle nous vivons. L'enjeu majeur de la recherche que j'ai menée réside dans l'appréhension des différentes manières de concevoir les résultats (attendus et obtenus) de la part des acteurs concernés. Ceux-ci construisent et dessinent le contour d'une notion de la réussite ambivalente dans le travail social. Ambivalente en raison du fait que d'une part la réussite apparaît comme constitutive, indissociable et implicite au travail social, et d'autre part elle se conçoit au travers de caractéristiques dominantes en tension avec le secteur de l'accompagnement et du lien. Nous avons vu dans quelle mesure tout se complique lorsque la réussite s'explicite dans un secteur qui la conçoit implicitement.

En m'appuyant sur un cadre théorique largement inspiré de la sociologie, j'ai développé une approche scientifique de la notion de réussite. Partant de l'idée que la réussite est une construction sociale, je me suis demandé en quoi cette notion permettait-elle de (re)penser l'action en travail social. L'approche hypothético-déductive que j'ai choisi d'adopter m'a permis de produire un travail de recherche mêlant la rigueur de la démarche de recherche et la créativité de l'ingénierie sociale.

Dans un premier temps, j'ai déployé ma démarche méthodologique en présentant de quelle manière j'ai été à la rencontre de travailleurs sociaux pour saisir cette notion en travail social. L'utilisation d'un questionnaire comme point de contact m'a fait entrer en relation avec un échantillon de la population des travailleurs sociaux sur le territoire français. L'analyse du corpus textuel liée à la diffusion du questionnaire et des réactions qui lui ont été associées a été l'occasion de mieux saisir ce que provoque la notion chez les professionnels. Puis, les entretiens ont été l'occasion d'instaurer la rencontre et l'approfondissement des représentations et des discours sur les pratiques des professionnels interviewés.

Dans un second temps, les chapitres 2, 3 et 4 qui présentent les résultats de mon enquête. Faisant écho à l'hypothèse selon laquelle une notion de la réussite domine le travail social d'aujourd'hui, j'ai montré que les représentations de la réussite dans les politiques publiques étaient relativement univoques. L'explicitation de la réussite tend à fabriquer une notion dominante qui apparaît dès

2015 dans un rapport qui a largement influencé les politiques publiques. Plus encore, nous avons vu que les caractéristiques de cette notion dominante s’ancrent dans une histoire plus longue, notamment avec l’apparition de la LOLF en 2001 et du rapport à la performance ainsi que la culture du résultat qui s’installent, notamment sur le plan économique au sein même des politiques publiques qui régissent le travail social.

L’approche sociohistorique du concept de *self made man* que j’ai choisi m’a permis d’identifier les prémisses d’une conception dominante de la réussite sociale et individuelle et de les relier. Ce concept se diffuse dans des pratiques managériales du secteur social en parallèle d’une recherche de performance financière au plan politique. Ce cheminement nous a amené vers l’évaluation : à savoir, à quel point elle est un concept central dans la construction d’une notion dominante de la réussite en travail social. Ainsi, l’analyse de l’évaluation depuis la loi de 2002.2 jusqu’au référentiel unique de la HAS initié en 2018 a été l’occasion de présenter la réussite au travers de caractéristiques quantifiables et mesurables.

Le chapitre 3, construit en lien avec l’hypothèse selon laquelle il existe des représentations plurielles qui construisent la réussite chez les travailleurs sociaux, a fait la part belle à l’exploitation du questionnaire et des entretiens. Il ressort que les travailleurs sociaux, qui se sont exprimés sur le sujet, en font une notion relativement discrète dans leurs pratiques, et cela en contrepoint de représentations souvent négatives et arrogantes associées à la réussite. En effet, si une certaine conception de la réussite existe chez les travailleurs sociaux, elle est surtout une affaire du quotidien, fait de gestes, d’actions et d’imaginaires à petite échelle. Loin des exploits, du grandiose et du mirobolant liés à des représentations de la réussite extravagante, la réussite des travailleurs sociaux est surtout faite de petits gestes. Les travailleurs sociaux se situent en périphérie quand il s’agit de la mise en lumière des réussites lors des accompagnements. Ils occupent une place secondaire et, dans leur discours, ce sont les personnes accompagnées qui sont au cœur du travail. La personne accompagnée semble être la pierre angulaire de la réussite pour les professionnels. Les représentations de la réussite chez les professionnels.

Le chapitre 4 valide l’hypothèse numéro 3 dans laquelle je cherchais à saisir de quelles manières certaines pratiques professionnelles sont présentées comme un moyen de résistance face à une notion dominante de la réussite. En effet, à travers les différents entretiens effectués, les discours de certains professionnels font ressortir une forme d’artisanat des pratiques professionnelles. Lues sous l’angle d’un art de la traduction, les pratiques des travailleurs sociaux pourraient développer une maîtrise du langage, afin de traduire des réalités multiples dans le but de construire une réussite collective. Appréhendé comme une œuvre collective, ce langage s’établit dans un rapport au temps long, en tension avec une réussite qui se voudrait palpable, rapide et rationalisé dans son mode

opératoire. La conception du résultat qu'ont les acteurs détermine ainsi le rapport au temps, concept essentiel en ce qui concerne la réussite de part et d'autre.

Les pratiques entrepreneuriales en travail social clôturent le chapitre. Les témoignages de professionnels ayant opté pour cette modalité d'emploi affichent une forme de résistance face à la « managearialisation » des organisations dans le secteur social et médico-sociale. Ces professionnels, dans leur discours, proposent une autre manière d'envisager la réussite, qui peut se comprendre par la réussite des professionnels eux-mêmes tout autant que la réussite des objectifs quant aux personnes accompagnées. Ces récits qui en apparence laissent à penser une forme d'émancipation et de liberté professionnelle, ne cachent-ils pas en lame de fond, la reproduction d'une notion dominante de la réussite ? Celle de l'individualisation des pratiques et d'une certaine conception de la réussite individuelle en premier chef ?

La notion de réussite apparaît donc comme une notion centrale dans la redéfinition du travail social. Cette notion, pourtant constitutive du secteur, s'explique depuis peu et provoque des réactions de la part des professionnels de terrain. Sur le plan des représentations institutionnelles, la réussite redéfinit l'action par des logiques marchandes. Du point de vue des professionnels, c'est une pluralité des représentations qui construisent la réussite en travail social, avec pour principal focal : les personnes accompagnées. La fragmentation et la division des acteurs semblent être un vecteur de prédation pour une notion dominante de la réussite, notion où les résultats se chiffrent plus qu'ils ne se vivent. Pourtant, derrière la multitude de rôles que peuvent adopter les travailleurs sociaux, une unité persiste. Ils participent tous et toutes à la fabrication d'une œuvre collective qui se construit dans le temps. C'est par un langage propre aux professions de l'accompagnement et du lien que pourraient se construire des outils de mesure propres au secteur et ainsi caractériser une notion de la réussite en travail social faite par les travailleurs sociaux et au bénéfice des personnes accompagnées.

Ce travail de recherche ouvre des pistes d'investigation qu'il serait intéressant de poursuivre, notamment concernant les publics et leurs conceptions de la réussite, tout autant que l'approfondissement du secteur entrepreneurial en plein développement dans le travail social. La réussite est un terme ainsi qu'une notion constitutive de nos schèmes de pensées, qui mériterait une attention toute particulière quant à ses caractéristiques sociologiques. La continuité des quelques pistes investiguées pourrait permettre un redimensionnement des paradigmes dominants qui poussent vers des actions dites toujours plus « innovantes », sans jamais sortir du paradigme écocide qui les génère. La réussite peut être un moyen de « ressortir » de cette voie critique, notamment quand elle se partage et se (re)définit collectivement.

Bibliographie

Références scientifiques

- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>
- Berger, P., & Luckmann, T. (2022). *La Construction sociale de la réalité—3e éd.* Armand Colin.
- Blanchet, A., Gotman, A., & Singly, F. de. (2010). *L'entretien* (2e éd. refondue, avec une nouvelle présentation). A. Colin.
- Bourguignon, M. B. (2015). *Reconnaître et valoriser le travail social.*
- Capul, M., Lemay, M., & Gaberan, P. (2019). *De l'éducation spécialisée : Ses enjeux, son actualité et sa place dans le travail social* (Nouvelle éd. actualisée). Érès éditions.
- Castel, R. (2007). *Les métamorphoses de la question sociale : Une chronique du salariat* (Impr.). Gallimard.
- CESE 2022_12_metiers_cohesion_sociale.pdf*. (s. d.).
- Chauvière, M. (2006). Les référentiels, vague, vogue et galères. *Vie sociale*, 2(2), 21-32. <https://doi.org/10.3917/vsoc.062.0021>
- Chauvière, M. (2016). *Trop de gestion tue le social : Essai sur une discrète chalandisation.* La Découverte.
- Chopart, J. N. (2000). *Les mutations du travail social : Dynamiques d'un champ professionnel.* Dunod.
- Coelho, P. (2017). *L'Alchimiste.* Flammarion.
- CSTS, & presse de l'EHESP (Éds.). (2010). *Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif : Rapport au ministre chargé des Affaires sociales.* Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Detienne, M., & Vernant, J.-P. (1974). *Les Ruses de L'Intelligence : La Métis des Grecs.*
- Jullien, F. (2009). *Les transformations silencieuses.* Grasset.

- Jullien, F. (2014). *Traité de l'efficacité*. Grasset.
- Laville, J.-L., Salmon, A., & Jaeger, M. (2022). *Pour un travail social indiscipliné : Participation des citoyens et révolution des savoirs*. Éditions Érès.
- PAPAY, J. (2007). *L'évaluation des pratiques dans le secteur social et médico-social*. Vuibert.
- Pascal, H. (2020). *Histoire du travail social en France : De la fin du XIXe siècle à nos jours manuel* (2e éd). Presses de l'École des hautes études en santé publique.
- Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme : Le coaching en entreprise*. Sciences po, les presses.
- Santos, B. de S. (2011). Épistémologies du Sud (M. Watteaux, Trad.). *Études rurales*, 187, Article 187. <https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9351>
- Singly, F. de. (2016). *Le questionnaire—4e éd.* (4e édition). Armand Colin.
- Sun zi. (2008). *L'art de la guerre* (F. Wang, Trad.). Flammarion.
- Wacquant, L. J. D. (2002). *Corps et âme : Carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur* (2. éd. rev. & augm). Agone.

Documents officiels

- Bourguignon, M. B. (2015). *Reconnaître et valoriser le travail social*. CESE 2022_12_metiers_cohesion_sociale).
- Rapport d'information de MM. Didier Migaud et Gilles Carrez déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des finances, de l'économie générale et du Plan relatif à la performance dans le budget de l'Etat.*

Références littéraires

- Sun zi. (2008). *L'art de la guerre* (F. Wang, Trad.). Flammarion.
- Coelho, P. (2017). *L'Alchimiste*. Flammarion.

Annexes

Annexe 1: le questionnaire

Réussite(s) en travail social

Ce questionnaire a pour objet d'étude la/les notion(s) de réussite(s) en travail social pour et par les professionnels du travail social .

-> temps estimé : 10min

-> nombre de questions : 14 sur les pratiques et représentations

-> date de clôture du questionnaire : 31 Décembre 2022

A l'issu de ce questionnaire, je vous proposerai, si vous le souhaitez, de poursuivre cette enquête par un entretien. Il vous suffira pour cela, de laisser votre adresse email dans la section 6.

Les données collectées serviront de base dans le cadre d'un travail de recherche en DEIS (diplôme d'état d'ingénierie sociale) afin de mieux cerner les représentations individuelles et collectives liées à cette notion de réussite, ainsi que ses enjeux autour du travail social d'aujourd'hui.

Merci du temps que vous prenez afin de répondre à ce questionnaire.

Hugo MANTA,
étudiant en DEIS au Collège Coopératif Provenances Alpes Méditerranée

--

contact : reussiteentravailsocial@gmail.com

* Indique une question obligatoire

1) Qu'est-ce qu'un accompagnement réussi ? (2 choix maximum)

Plusieurs réponses possibles.

- Un accompagnement où on met en œuvre les moyens prévus dans le projet d'établissement
- Un accompagnement où l'on a dépassé les moyens prévus pour inventer des solutions nouvelles
- Un accompagnement où l'on atteint les objectifs du projet personnalisé d'accompagnement
- Un accompagnement où la personne a pu faire ses choix
- Un accompagnement au sein duquel on agit en accord avec ses convictions
- Un accompagnement sur mesure et très adapté à la personne
- Autre : _____

2) Qu'est ce qui guide votre réussite ? (2 choix maximum)

Plusieurs réponses possibles.

- Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM /HAS
- Le projet d'établissement
- Mon éthique personnelle
- Mon appréciation de la situation
- Le travail en équipe et la réflexion collective
- La possibilité de faire un pas de côté
- Autre : _____

3) Qu'est ce qui pour vous entrave le plus la réussite dans votre travail ? Quels sont les freins ? (2 choix maximum)

Plusieurs réponses possibles.

- Les moyens matériels, humains, financiers
- Les méthodes managériales, les procédures et protocoles
- La baisse d'engagement et de créativité des travailleurs sociaux
- Le manque de reconnaissance dans l'organisation, le travail et la profession en général
- Les cadres règlementaires et législatifs issus des politiques publiques et politiques sociales
- Le manque de lien et de communication entre/avec les autres professionnels
- Autre : _____

Réussite(s) en travail social

4) Décrivez la dernière fois que vous avez réussi quelque chose dans votre travail ?

5a) Quel est, selon vous, l'élément essentiel de réussite en travail social ?

5b) Qu'est ce qui, selon vous, influence le plus la réussite des actions en travail social ? (2 choix maximum)

Plusieurs réponses possibles.

- Les compétences professionnelles des équipes et leur développement
- Le cadre et les conditions de travail
- La gestion financière, logistique, organisationnelle et stratégique
- Les procédures à suivre, les protocoles, les réglementations et les lois
- Les relations (professionnelles, politiques, avec les publics accompagnés, ...)
- La capacité à prendre les choses en main, à prendre des décisions et faire des choix
- Le courage et les convictions
- Autre : _____

Rubrique 3 sur 6

6a) Comment considérez-vous votre travail vécu au quotidien ?

Plusieurs réponses possibles.

- insupportable
- difficile
- supportable
- satisfaisant
- agréable
- émancipateur
- stimulant
- Autre : _____

11. 6b) Comment considérez-vous votre conception de la réussite en travail social ?

Plusieurs réponses possibles.

- impensable
- utopique
- irréaliste
- difficilement réalisable
- réalisable
- réaliste
- idéaliste
- subversive
- déraisonnable
- Autre : _____

7) Vous êtes-vous déjà posé la question de ce que signifie réussir dans votre travail ?

Une seule réponse possible.

- jamais
- parfois
- souvent
- constamment

8) Quelles sont vos motivations et/ou inspirations professionnelles ? (2 choix maximum)

Plusieurs réponses possibles.

- établir un plan de carrière qui évolue sur le plan financier ainsi qu'en termes de responsabilités
- être au contact des autres, vivre une aventure humaine
- améliorer le quotidien des personnes accompagnées
- créer, innover, imaginer des solutions nouvelles
- prendre part à la construction de quelque chose de plus grand, un projet de société qui dépasse votre projet professionnel
- permettre d'avoir des résultats concrets, observables, évaluables pour les publics accompagnés
- Autre : _____

9a) Avez-vous une ou des personnes qui vous inspirent, des personnes qui vous servent de références pour et dans votre travail ? Si oui, lesquelles ?

9b) Avez-vous une ou des œuvres (littérature, cinéma, musiques, discours ...) qui vous inspirent, qui vous servent de références pour et dans votre travail ? Si oui, lesquelles ?

10) Qu'est-ce qui, selon vous, définit le plus un travailleur social ?

Une seule réponse possible.

le diplôme , la qualification

le poste occupé

le contexte d'intervention

le public accompagné

un idéal

Autre : _____

Rubrique 4 sur 6

17. 11a) Quel est le % de temps de travail que vous consacrez aux tâches administratives par jour ? (lecture de dossier, écriture, traçage, procédure...)

Une seule réponse possible.

moins de 10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

11b) Est-ce que les tâches administratives :

Plusieurs réponses possibles.

- permettent d'être plus efficace dans l'accompagnement des personnes parce qu'elles donnent des informations importantes
- prennent trop de temps dans le travail au quotidien et empiètent sur le travail de terrain
- aident à mieux travailler en équipe et à se coordonner plus rapidement
- brident ou freinent la relation avec les personnes accompagnées car elles peuvent orienter un jugement de valeur
- permettent une meilleure évaluation des situations et aident à se distancier, se décentrer
- changent la nature et les conditions du travail social lui-même
- Autre : _____

12) Quel est le % de temps de travail que vous passez au contact des personnes/publics accompagnés par jour?

Une seule réponse possible.

- moins de 10%
- 20%
- 30%
- 40%
- 50%
- 60%
- 70%
- 80%
- 90%
- 100%

13) Quel est le % de temps de travail que vous passez au contact des autres professionnels par jour ? (réunions, formations, pause-café, discussions...)

Une seule réponse possible.

moins de 10%

20%

30%

40%

50%

60%

70%

80%

90%

100%

pour mieux vous connaître

Quelle est votre profession / fonction en tant que travailleur/travailleuse social ? *

(plusieurs choix sont possibles, comme par exemple : éducateur spécialisé et directeur de structure)

Plusieurs réponses possibles.

- ASS
- ES
- ME
- EJE
- CESF
- Directeur
- chef de service
- CAFERUIS
- CAFDES
- Ingénieure Social
- ETS
- MF
- MJPM
- AF
- AES
- TISF
- Formateur en travail social
- Autre : _____

Quel est votre statut professionnel ainsi que votre secteur ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Salarié(e), employé(e)
- indépendant(e), à mon compte
- privé à but non lucratif
- privé lucratif
- public
- Autre : _____

Quel est votre diplôme ou niveau d'étude ? *

Plusieurs réponses possibles.

- brevet
- BEP
- BTS
- Bac Pro
- Bac général
- Bac + 2
- Licence
- Master
- Doctorat
- diplôme en travail social
- VAE en travail social
- Autre : _____

Pouvez-vous préciser la nature du / des diplômes obtenus ? *

Dans quel(s) champ(s) intervenez-vous ? *

Dans quel type d'établissement / environnement professionnel intervenez-vous ? *

Quel type de public accompagnez-vous ? *

Combien d'années d'expérience avez-vous en travail social ? *

Une seule réponse possible.

- 1 année
- plus de 2 ans
- plus de 5 ans
- plus de 10 ans
- plus de 15 ans
- plus de 20 ans
- Autre : _____

Quel âge avez-vous ? *

Etes-vous : *

Une seule réponse possible.

- une femme
- Un homme
- Je ne souhaite pas le préciser
- Autre : _____

Dans quel(s) département(s) travaillez-vous ? *

résultats de la recherche

Une seule réponse possible.

Je souhaite être informé des résultats de la recherche

Rubrique 6 sur 6

pour aller plus loin...

Quel est votre email ? (pour rester informé)

Rester informé :

Si vous souhaitez rester informé des résultats de la recherche, ***veuillez inscrire votre email ci-dessous***

34. Quel est votre email ? (afin de poursuivre la discussion)

Poursuivre la discussion :

Le questionnaire que vous venez de remplir ne reflète qu'un début de réponse à la question de la réussite en travail social. Il serait intéressant de poursuivre la discussion en vue d'échanger sur votre trajectoire professionnelle et vos expériences personnelles. Je vous propose donc **un entretien** .

=> pour cela il vous suffit de **laisser votre email ci dessous suivie du mot "discussion"** et je vous contacterais. (selon vos disponibilité et la distance qui nous sépare, nous pourrions l'effectuer en présentielle ou à distance).

N'hésitez pas à laisser également vos remarques, commentaires, réflexions, ou toutes références sur le sujet.

Merci pour le temps que vous avez consacré à ce questionnaire.

Au plaisir de vous relire.

Hugo MANTA,

étudiant en DEIS au Collège Coopératif Provinces Alpes Méditerranée

--

contact : reussiteentravailsocial@gmail.com

Annexe 2 : principaux résultats du questionnaire

Analyse quantitative des répondants

Graph 1 : nombre de questionnaire

	sexe	Moyenne âge	âge min	âge max
Je ne souhaite pas le préciser	9 soit 2%	43	35	52
Quelle question étrange ☐	1 soit 0,2%	36	36	36
Un homme	83 soit 15%	43	20	78
une femme	463 soit 83%	40	21	68
Total général	556	40		

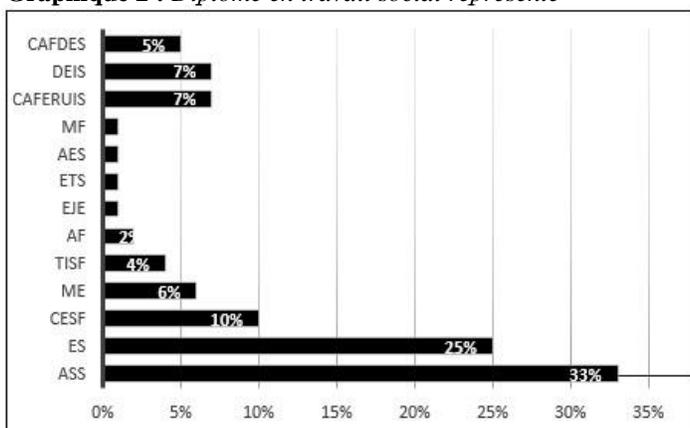
* 556 questionnaires. Cette base

représente l'unité de mesure du questionnaire

83% de femmes
15% homme
2% ne souhaitant pas préciser



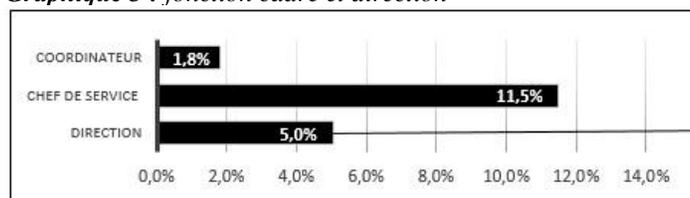
Graphique 2 : Diplôme en travail social représenté



98% de femmes
1% homme
1% ne souhaitant pas préciser



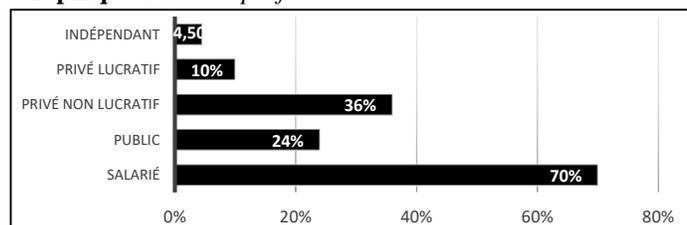
Graphique 3 : fonction cadre et direction



49% femmes
51% homme

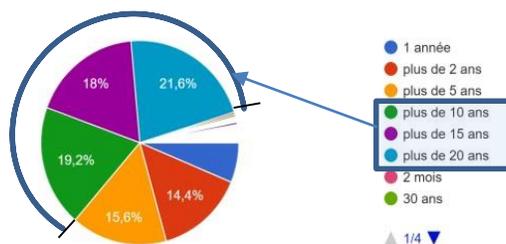


Graphique 4 : statut professionnel



Combien d'années d'expérience avez-vous en travail social ?

556 réponses



1) couverture du territoire : 93 départements sur 96 en France métropolitaine soit 97% du territoire national.

2) professionnels du travail social représentés : 13 diplômes officiels représentés.

3) Expériences professionnelles :

* 335 répondants de la tranche des 10 ans et plus soit 60%

* 130 répondants de la tranche des 0 à 5 ans d'expérience soit 24%

* 91 répondants de la tranche des 5 à 10 ans soit 16%

4) statut : salarié privé, public/ indépendant / retraité/ étudiant

5) Champs et public : l'ensemble des champs d'intervention + hétérogénéité maximum des publics représentés.

6) Age : une moyenne d'âge 40 ans / écart d'âge 58 ans (compris entre 20 ans et 78 ans).

7) sexe : femmes (83%) - hommes (15%) - neutre (2%)

Annexe 3 : Guide d'entretien

Nom/prénom – sexe – âge – années d'expériences

Territoire :

Professions :

Fonction :

Etablissement /organisation :

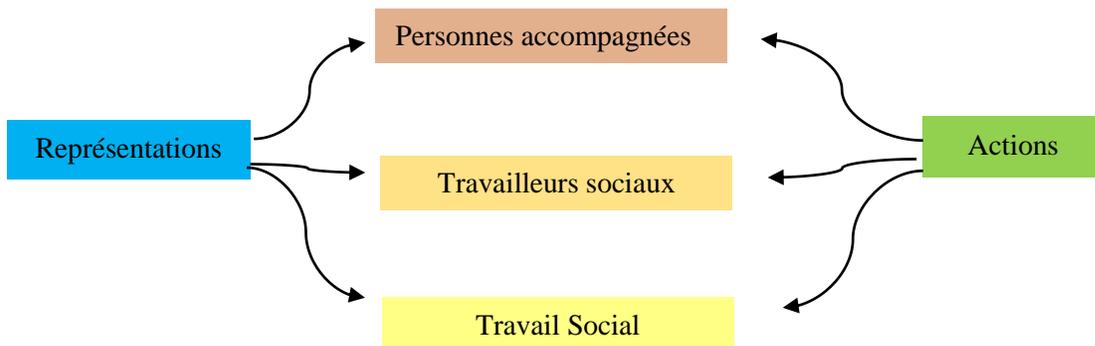
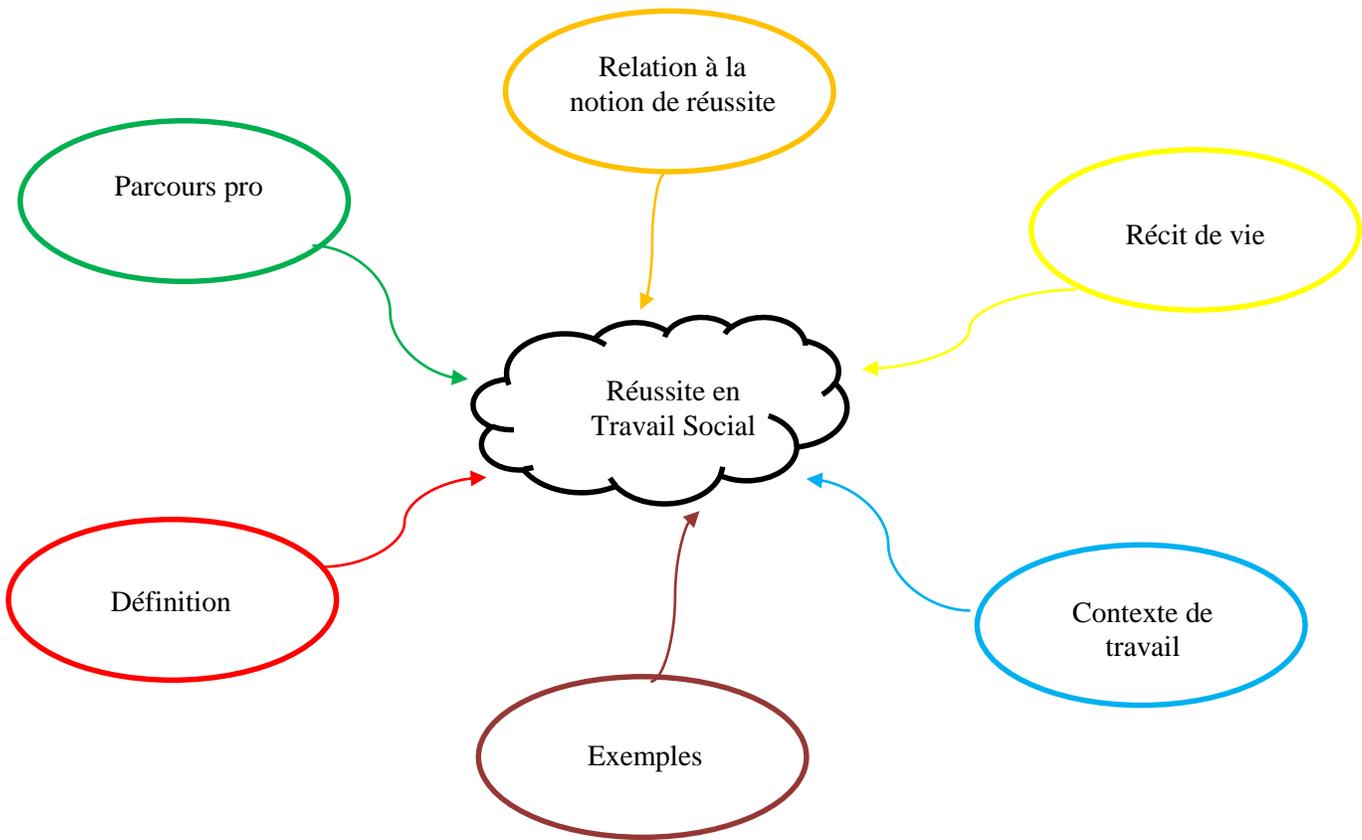
Type : salarié privé/fonction publique/indépendant

Champs :

Public :

N° du questionnaire :

Date de l'entretien :



L'ordre et la formulation des questions sont explicités ici à titre indicatif. La plupart du temps l'entretien se structure dans cet ordre. L'entretien est également travaillé au vu des informations du questionnaire des enquêter

Parcours Pro :

- 1) Pouvez-vous vous présenter ?
- 2) Pourquoi cette profession ?
- 3) Pourquoi avoir répondu au questionnaire ?

Relation à la notion de réussite :

- 4) Qu'est-ce que vous évoque la notion de réussite dans votre travail ?
- 5) Avez-vous déjà discuté de cette notion avec vos collègues, hiérarchie, public ?

Exemple :

- 6) Avez-vous un exemple de réussite que vous pourriez me faire sentir, toucher, voir, écouter qui vous vient à l'esprit dans votre expérience professionnelle ?

Contexte de travail :

- 7) Quel est votre contexte professionnel ? pouvez-vous décrire l'organisation, son histoire ?
- 8) Quels sont les caractéristiques de votre territoire ? du public que vous accompagnez ?
- 9) Avez-vous des obligations de résultats ?

Définition de la réussite :

- 10) Quel est votre définition de la réussite en travail social ?
- 11) Quel est votre rapport à la performance dans l'accompagnement ?

Annexe 4 : Détail de l'échantillon des professionnels enquêtés

	sexe	âge moyen	âge minimum	âge maximum
Un homme	4	56	43	78
une femme	24	39	21	68
Total général	28	41	21	78

Profession	
ASS	9
ES	3
ES, Directeur, Ingénieure Social	2
Animatrice sur mon contrat de travail mais je fais le même travail que mes collègues ES et ME	1
Directeur	2
AF	1
Tesf	1
ASS, Début peu, coach en épanouissement professionnel et en prévention du burn-out auprès des travailleurs sociaux (et de toutes les professions qui partagent le même engagement auprès de la population)	1
chef de service, manager opérationnel (avec le DEASS)	1
ASS, En formation caferuis	1
Directeur, Ingénieure Social	1
ASS, formateur terrain/stagiaires et accompagnatrice VAE diplômés de niveau 6	1
ES, chef de service, Ingénieure Social	1
Assistante de service social	1
ES, Référent handicap	1
CAFERUIS, ES	1
CESF	1
chef de service	1
Total général	30

statut	
Salarié(e), employé(e)	9
Salarié(e), employé(e), privé à but non lucratif	6
Salarié(e), employé(e), public	3
public	3
indépendant(e), à mon compte	2
privé à but non lucratif	2
indépendant(e), à mon compte, privé à but non lucratif, privé lucratif, public	1
privé à but non lucratif, En dispo de la fonction publique territoriale	1
Salarié(e), employé(e), indépendant(e), à mon compte, public, Double casquette : salariée du public et à mon propre compte en activité accessoire	1
Retraitée depuis 6 mois après 40 ans de travail social	2
Total général	30

14% d'homme / 86% de femme - le plus jeune 21 (F) / le plus agé 78 (H) écart de 57 ans - 19 département représenté - 6 professions sur 13 officielles- 3 fonctions représentées - 4 statuts différents

profession

ASS : 14

ES : 8

TESF : 1

CESF : 1

AF : 1

DEIS : 4

fonction

chef de service : 3

direction : 5

coach : 1

independant : 4

formateur : 1

salarie privé :

18

salarié public :

6

indépendant :

4

retraité :

2

Annexe 5 : résumer des principaux entretiens utilisés dans le mémoire

Résumé de l'entretien de François

Nous nous rencontrons en vision avec François. Je me présente et contextualise la démarche. Une fois les présentations effectuées, je lui demande comment est-il tombé sur le questionnaire. Il s'agit d'une amie chef de service qui lui a transmis. Il a fait de même. François demande si cela a servi. Ce à quoi je réponds par l'affirmative en lui donnant les chiffres du moment. Tout en justifiant les chiffres, François prend la parole pour me demander pourquoi je l'ai choisie lui en entretien. Je réponds qu'au vu de son âge et de sa jeune expérience, alors son profil m'intéressait.

Contexte professionnel de François :

Il s'agit pour François d'une reconversion professionnelle. Il a d'abord fait des études d'art appliqué. Plus précisément, un BTS expression visuelle. Il voulait travailler dans la communication et la publicité visuelles. La difficulté à trouver un emploi dans ce secteur sur Marseille fait qu'il travaille dans le spectacle vivant, mais cela ne paye pas les facteurs. Il cherche alors un emploi alimentaire. Il est « arrivé comme ça », ayant passé 16 ans à travailler pour des associations d'éducation populaire sur plan administratif, essentiellement pour des assistants maternels. François prend de plus en plus de place dans l'accompagnement du public. Puis au bout de 16 ans, on lui a dit que son poste n'allait plus être financé. Il passe alors un BTS « service et prestations du secteur sanitaire et social » et en parallèle discute avec une amie assistante sociale qui lui montre des liens entre son diplôme et celui d'ASS. Une fois son BTS validé, cela lui a paru évident que ce qui l'animait depuis toutes ces années, c'est l'accompagnement du public, les accueillir et les écouter. Du coup François repart sur une formation de 3 ans pour devenir ASS. Il avait envie d'aller toucher du doigt le terrain. Le champ des possibles au niveau des différents accompagnements intéressait François. Il se retrouve en protection de l'enfance, mais avait envisagé en premier lieu un secteur plus généraliste au conseil départemental.

La notion de réussite en milieu professionnel :

Ce qui a intéressé François c'est de s'entretenir avec moi, car il trouve la thématique presque « saugrenue » au départ. Ce n'est pas un sujet qu'il a déjà abordé et il n'a pas l'impression que c'est quelque chose qu'il abordera d'ailleurs. Il précise que ce n'est pas quelque chose qu'il a en tête dans son travail du quotidien. Qu'entend-on par réussite ? Pour lui, les personnes accompagnées ? Selon qui de quel point de vue, la réussite pour qui ?

Il situe lui-même la notion sur le côté de la personne accompagné. Sur l'accompagnement et non pas sur sa propre réussite. Il trouve ce mot très fort. Il trouve que dans le mot « réussite » il y a une forme

de définitif.

« *On vise un point, on l'a atteint, ça y est c'est la réussite ! On a le haut du podium* ». François a le sentiment qu'en TS « *on travaille avec l'humain et donc le définitif n'existe pas. C'est une étape, une étape vers autre chose* ».

Pourtant François a bien des objectifs notamment avec les personnes, mais de son point de vue, il envisage le fait de pouvoir atteindre complètement autre chose. Pour lui, le tout, c'est d'avancer. La chose primordiale c'est de réussir à tisser un lien de confiance. François rappelle constamment aux personnes accompagnées le caractère éphémère de sa présence en tant que professionnel « *je ne suis dans votre vie que de passage* ». Son objectif, ce sera de « lâcher la main » des personnes accompagnées. Il parle de « petites victoires ». François a toujours en tête un crédo : « faire faire, faire avec ou faire pour ». Il passe toujours par le « faire faire » pour évaluer la faisabilité avec les personnes qu'il accompagne. Le cheminement est primordial, ce qui permet la réadaptation constante. De ce fait, pour François, la réussite est trop définitive. « *Il y a toujours à faire* ». Ici la discussion porte sur la représentation de la notion pour François, en lien avec son quotidien professionnel et ça manière de percevoir l'accompagnement.

La construction de sa notion de la réussite en travail social :

François est le 2^e d'une famille de 4. Il précise qu'il n'a pas eu spécialement une enfance facile. De son point de vue, un métier en direction des personnes « ce n'était clairement pas une évidence ». Il était un enfant très réservé, surprotégé. De grande difficulté de relation avec sa sœur aînée, des conflits familiaux entre son père et sa mère. De ce point de vue, François a eu du mal à se révéler là-dedans. Très renfermé, François s'est toujours questionné sur sa propre réussite justement, sur ce qu'il allait bien pouvoir devenir étant comme ça, tout en essayant sans arrêt de ne pas rester cet enfant renfermé. Le choix de l'Art n'est pas anodin, selon lui, sur le plan d'une carrière un peu dans l'isolement et l'introspection, cultivant son côté sauvage. La vie a fait qu'il a fallu bouffer et donc ce « *donner des coups de pied au cul* ». Ce qui a amené François à mieux se connaître. François explique qu'il s'est toujours questionné sur lui. Il évoque la « chance » d'avoir rencontré des personnes qui ont posé un regard sur lui et le valoriser qui lui ont fait découvrir des capacités à rentrer en lien avec les autres, l'écoute également. Des capacités qu'il ne pensait pas avoir, car très timides. La rencontre avec certaines personnes semble primordiale dans un monde où l'extraversion est la norme. Ces personnes-là lui ont montré qu'autre chose était possible. Ce qui fait qu'aujourd'hui, lui aussi, est en mesure de poser un autre regard sur les autres, celui « d'une page neuve ». Il parle d'une forme de transposition positive qu'il a vécue et qu'il reproduit.

François reste très embêté par cette notion. Ce qui anime François avec les personnes, c'est de déconstruire leur idée parfois qu'elles ont de l'autonomie, ou elles pensent que l'autonomie c'est

l'indépendance. Pour lui, s'il y a réussite, c'est que la personne est en mesure de faire seule. Et la capacité de faire seul c'est aussi la capacité de choisir de se faire aider et d'aller vers le bon interlocuteur.

« Donc la réussite pour moi, c'est des personnes qui sauraient comprendre ce qu'elles peuvent faire, quelles sont leurs limites et alors que les limites sont atteintes, savoir vers qui aller ? Voilà, et si c'est mon interlocuteur, c'est mon objectif, c'est de dire « si elle vient vers moi parce qu'elle a cette limite-là, pour moi l'objectif c'est de la faire dépasser cette limite ». C'est pas, c'est pas de finaliser l'aide financière, ce n'est pas d'aller vers tel ou tel dispositif ou quoi. Pour moi c'est vraiment un outil. »

François ne remplit jamais un dossier seul. Il tend le stylo et le dossier et ce sont les personnes qui le remplissent. Il fait la lecture de ces évaluations sociales en leur expliquant pourquoi et comment il amène ces arguments. Il s'agit de transparence. François recherche la capacité des personnes à être d'accord ou pas. Il adore quand les personnes ne sont pas d'accord avec lui, car *« c'est là que l'on travaille »*.

C'est la formation qui a fait émerger cette vision de sa profession, mais uniquement, car François s'est rendu compte qu'il l'avait expérimenté durant toutes ces années avant même d'obtenir son diplôme d'ASS. Finalement, le diplôme d'ASS a rendu visible et explicite ce qu'il a toujours mis en œuvre. Comme un révélateur en photographie.

Ce qui guide sa réussite : son éthique

François explique qu'il est fait comme ça. Il essaie de se poser des règles à lui-même. Étant dans l'introspection, il aime bien les choses carrées, qui amènent à des réponses ou du moins a des directions précises. Donc l'éthique est ce qui le cadre. Les représentations des TS ont pour François une mauvaise image. Il a lui-même rencontré lors de ces stages, des professionnels, dont la posture, le questionnait. Notamment au vu de la surcharge de travail, les pros peuvent être amenés à faire des raccourcis dans leur travail, notamment dans l'accompagnement. À l'inverse d'une **performance** en termes de quantité de travail effectué, dossier par dossier, liste cochée, François préfère *« perdre du temps sur le plan administratif »* et construire la rencontre pour cheminer avec la personne vers une forme de liberté liée à la notion d'autonomie. Il s'agit de prendre le temps.

François sort du cadre de son bureau comme lieu d'accueil. Il se refuse à être qualifié de coordinateur. Son cœur de métier est la rencontre, que ce soit dans la rue, sur un banc, jusqu'à l'épuisement, parfois il l'avoue. Un exemple vient illustrer l'incohérence liée à la notion de performance productive : étant sur un dossier depuis 4 ou 5 jours, on lui demande déjà un rapport pour le 29 novembre (nous sommes le 21 novembre), soit dans 1 semaine. François doit passer devant un juge avec un rapport. La question qui lui vient est donc *« qu'est-ce qu'ils veulent entendre de moi dans un délai si court ? »*. Sur cette situation, François n'a pas eu le temps de voir les enfants,

les parents, les pros, d'avoir fait le lien entre chacun et d'avoir engagé quelque chose. La commande institutionnelle est telle qu'il devra rendre quelque chose. Ce qui va lui prendre du temps pour pas grand-chose. C'est quelque chose qui dépasse François. Les objectifs imposés par l'institution, mais où sont les personnes ?

Résumé entretien Delphine

Intro : L'entretien se passe un soir d'hiver, à 18h place nation à Paris, dans un troquet typique de Paris. Nous nous rencontrons, simplement. Delphine se présente à moi chaleureusement. Autour de nous, il y a beaucoup de brouhaha. Normal, c'est les sorties de bureau et les fameuses « happy hours ».

Nous commandons à boire et Delphine lance la discussion en entrant directement sur le thème du sujet. Je reprends la parole en souriant et me présente pour contextualiser notre présence ici.

Delphine m'explique être tombée sur le questionnaire via un groupe Facebook d'assistants sociaux. Elle remplit souvent des questionnaires liés à des recherches étudiantes qu'elle trouve sur ce groupe. Néanmoins, elle se méfie des questionnaires en sociologie, parfois trop orientés, assez fermés et qui pourraient déformer ses propos, sa pensée. Elle dit également avoir repartagé le questionnaire via WhatsApp et Messenger à des amis professionnels.

Je lui explique que, dans ma démarche, ce qui m'intéresse, c'est de comprendre comment se construit une telle notion pour les professionnels en travail social.

Contexte et histoire professionnelle de Delphine : Le parcours professionnel de Delphine est dense. Diplômée en 2006 (16 ans d'expérience) dans la formation d'assistante sociale, elle a exercé dans divers domaines. Dans un premier temps, il s'agissait de beaucoup de remplacement (« assistants sociaux volants ») : dans un centre communal d'action social du 92, elle a été amenée à intervenir dans différents services. La ville dans laquelle elle exerce est communiste. Ce n'est pas sa ville. Elle insiste sur le fait que cette ville le soit toujours, contrairement à la majorité des autres villes du 92. Les missions étaient plus ou moins longues (quelques semaines à quelques mois). Il y a eu le service qui instruisait et accompagnait les demandeurs du RMI (qui depuis à fermer, précise-t-elle). « Qui était un espace assez intéressant parce qu'il y avait un accueil autour d'un café, thé, gâteaux ». Puis, elle intègre un service qui intervenait auprès des jeunes de 16 à 25 ans. Puis elle commence une mission sur un service social scolaire, qui est une particularité de cette ville, une volonté politique de mettre en place un tel service pour les maternelles et les élémentaires. Finalement la collègue qu'elle remplaçait ne revenant pas, elle postule et y reste un peu. La distance étant contraignante, elle met fin à son poste. Puis elle postule sur le territoire parisien en polyvalence de secteur. De 2011 à 2015 (4ans) et en 2015 elle change d'arrondissement (toujours en Polyvalence). Durant le COVID les conditions d'exercice se dégradent sur site: « c'était de l'abattage et c'était plus du travail social (pour moi), qu'on nous demandait de faire. C'était une réponse politique pour plaire aux élus. Les conditions de sécurité n'étaient plus assurées ! ». Delphine alerte sa hiérarchie, mets des mots, et cela, dit-elle, n'a pas été forcément très apprécié. Elle parle de maltraitance et prouve à sa hiérarchie de quoi il en retourne. Elle quitte donc son poste du fait de ces problèmes qu'elle n'accepte pas et

intègre un poste de coordinatrice social dans une association qui alors est financé par l'ARS et la ville de Paris. Cette association est en pleine mutation, elle intervient sur de l'oncologie en soins palliatifs et gérontologie pour des évaluations et de l'appui professionnel sur des situations réputées complexes. C'est pour Delphine une grande nouveauté puisqu'elle travaille dorénavant en équipe pluridisciplinaire, avec des médecins, etc., « *il faut là aussi parfois taper un peu du poing sur la table et lutter au niveau social pour faire reconnaître notre nécessité* ». Elle se retrouve confrontée aux représentations et au cliché de « *tout le monde peut faire l'assistance sociale* ».

« *En termes de réussite, je pense qu'on réussit effectivement parfois à faire entendre que bah le médical par exemple c'est beaucoup un problème, un diagnostic, une action... le social : Il faut parfois prendre un petit peu plus de temps pour comprendre certaines choses. Pour analyser, pour échanger avec les partenaires, avec la personne elle-même, avec son entourage. Parce qu'on a beaucoup, du fait que c'est géranto, des personnes avec des troubles cognitifs ou les perceptions, la compréhension peut être très très fortement altérée. Donc parfois on est malheureusement obligé de ne pas pouvoir prendre en compte et de ne pas pouvoir échanger directement avec la personne parce qu'elle est absolument dans une incompréhension de qui on est, de comment on intervient ? Elle n'est plus à même en capacité de donner son consentement. Donc effectivement, on travaille avec l'entourage, voilà.* »

Delphine est en formation CAFERUIS par rapport à son nouveau poste de coordinatrice. Elle fait le lien avec la notion de réussite par rapport à une situation passé, en lien avec ces premiers stages, notamment en psychiatrie en milieu carcéral. Elle explique que la temporalité n'est pas la même : « *En fait la réussite d'une intervention en travail social n'est pas la même en fonction du milieu pour moi ou on exerce parce qu'effectivement les critères sont pas les mêmes, les attentes sont pas les mêmes, les moyens sont pas les mêmes* »

Son nouveau milieu professionnel est assez hybride. De par sa fonction de « *coordinatrice sociale* » ce sont ses compétences de travailleuse sociales qui alimentent le poste en lien avec le corps médical. Le choc des terminologies et leurs impacts sont directs sur les personnes et les familles (par exemple l'utilisation du terme « *signalement* » par les infirmières, qui à un véritable sens juridique pour l'univers social). Delphine met l'accent dans son discours sur la notion de temporalité. Ce serait sa capacité à s'adapter à toutes les situations, sa malléabilité, sa plasticité et sa compréhension des temporalités à mettre ne perspective avec le monde médical qui fait sens. « *En social, on va prendre le temps d'aller au rythme de la personne* », « *on va être plus dans une temporalité qui va être adaptée* »

Je lui demande alors pourquoi a-t-elle choisi de devenir assistante sociale ?

« *Cela fait 16 ans et je me pose toujours la question !* ». Initialement, Delphine s'orientait vers des

études de droit, ou elle a fait 2 ans d'étude de droit pour rentrer dans la police ! Le modèle universitaire ne lui convenait pas, du coup elle décide de se réorienter et à l'époque, elle fait une année de préparation. Ce n'était pas du tout les mêmes façons de rentrer en formation (teste psy, concours d'entrée, etc.). Elle hésite entre ASS et ES. Finalement « ce sera le destin qui choisira » dit-elle puisqu'elle aura tous les concours d'ASS et aucun d'ES. Il lui semble, aujourd'hui, que son discours collait plus à des discours d'ASS et que le jury l'aurait décelé. Delphine parle aussi de l'influence de l'entourage familial, d'une « transmission inconsciente ». Du côté familial donc, une tante qu'elle n'aura jamais connue, mais très présente dans le discours de ses oncles, tantes et papa était assistante sociale, et également une autre tante infirmière qui « joue à l'assistante sociale ».

« Il y a des choses qui peuvent se transmettre depuis l'enfance et qui, in fine, nous construisent, même si on n'en est pas conscient ... »

Delphine explique, en suite, que le terme de « réussite » en 16 ans a dû être employé à une ou deux reprises, plutôt lors d'échange informel avec des collègues. Pour elle, avec les personnes accompagnées, la thématique est abordée, mais pas avec le terme de réussite. Elle parle plutôt de « retour positif », « de bonne nouvelle ». Elle se dit à elle-même dans sa tête « c'est une sacrée réussite », mais pas lors d'échange direct avec la personne accompagnée.

Pour Delphine, la notion de réussite en travail social peut être entendue sous plusieurs angles. Dans sa perspective, elle parlera plus de réussite en termes d'accompagnement social. Et dans ce cadre, il peut y avoir une rupture entre ce que ressent le pro en contradiction totale avec ce que pense la personne accompagnée. Ainsi, pour Delphine, c'est l'expérience qui permet de comprendre cet écart dans l'accompagnement. Par exemple, l'accès au logement sur paris, parfois les délais d'attente sont de 10, 15 ans, donc le fait d'avoir une réponse positive c'est une grosse réussite pour l'ASS, mais pas forcément pour la personne, car les critères ne correspondent pas.

Exemple incarné sur la réussite d'un accompagnement

La situation le contexte : Il s'agissait d'un monsieur qui avait été éducateur spécialisé et qui avait totalement décompensé. Il était en psychiatrie. La relation était extrêmement complexe. Il y avait de l'agressivité dans l'échange, le ton montait rapidement. Delphine a accompagné ce monsieur durant 2 ans. La **réussite** pour Delphine se situe dans le fait que ce monsieur venait simplement au rendez-vous.

*« On avait **réussi** à faire un changement de logement qui était à la base de sa demande. On avait **réussi** à mettre un certain nombre d'actions que ce soit au niveau des renouvellements de la MDPH, dans toutes les ouvertures de droits. Il y avait un certain nombre de choses qui était posé avec lui et du coup, pour moi, c'était **une réussite** dans le sens ou plus d'une fois, ça a failli clasher (pas par rapport à moi, mais parce qu'il avait une telle souffrance en lui que ça s'exprimait pas divers*

moyens). »

Pour Delphine c'était une **réussite**, car le monsieur continuait à venir. Cela n'a pas été une mince affaire, elle a posé un cadre notamment sur les sollicitations permanentes et les premiers liens qui duraient parfois des heures entières. Elle lui a expliqué les choses de son point de vue, en fonction de son rôle et de sa place. Il s'agit de la temporalité qu'ils ont pu travailler ensemble et que le monsieur a pu maîtriser.

L'évènement qui mesure : Dans cet accompagnement, un évènement marque la notion de réussite comme celui du résultat favorable : la rencontre entre le bailleur discriminant et le monsieur. Ce jour la Delphine est présente suite à la sollicitation d'un médiateur et tout un travail de préparation en amont avec le monsieur ainsi que la soumission au secret professionnel. Lors de l'entretien, le bailleur tenait des propose extrêmement discriminant. Le monsieur autant que Delphine était rouge de colère. La tension était à son maximum. Delphine dit que c'est elle qui finalement réussit en prenant la parole pour exprimer le fait que les propos sont « hors de propos », totalement discriminant et qu'il fallait peut-être entendre autre chose. Pour Delphine ce fut le point nodal de la réussite, car c'est peut-être ce moment-là qui a permis au niveau de la relation d'aide de se dire « là, je suis quand même entendu, on comprend quand même ce qui se joue pour moi, et ce à quoi je dois faire face. Sauf que je dois tellement faire face à ce discours-là dans le quotidien que je n'arrive plus à lutter. Donc je m'énerve donc je deviens agressif » le monsieur avait **réussi** à ce maîtriser, et qu'il n'avait pas insulté le bailleur qui au passage « l'aurait bien mérité ». Cela était une réussite pour Delphine. L'était-ce pour la personne accompagnée ?

L'analyse de Delphine : selon elle, la réussite s'incarnait plutôt dans les discours, les postures, mais jamais dans le terme employé. « Le monsieur tirait beaucoup vers le bas, il fallait trouver des leviers pour se raccrocher à quelque chose de positif ». Lors du passage du dossier à un nouveau professionnel, Delphine demandera au monsieur s'il souhaite que soient transmises l'ensemble des infos, avec son parcours douloureux et pas mal de traumatisme. A la stupéfaction de Delphine, le monsieur donnera son accord. Il s'agit pour Delphine, d'une relation de confiance à la différence des précédentes qui s'étaient soldées par des échecs...

Exemple sur la réussite au niveau professionnel

Delphine bascule également sur la notion de réussite par le côté militant, notamment sur le versant salarial. Pour Delphine, les travailleurs sociaux, notamment les ASS sont des professions ou les pros ont du mal à se faire entendre, à faire reconnaître la nécessité. Delphine pense que les TS ont du mal à se mobiliser :

« Autant on arrive dans le cadre d'un accompagnement social à déployer, des forces inédites pour pouvoir faire en sorte qu'il y ait tel dispositif, que la personne soit reconnue, favorable à tout ça, qu'on puisse lui donner suffisamment de confiance, suffisamment d'informations, dont elle puisse peut-être faire reconnaître son traumatisme ou autre. Mais dès qu'il s'agit de nous, de faire valoir nos droits en tant qu'assistante de service social (après je dis AS, mais c'est TS voir les 13 métiers) je trouve qu'on a beaucoup de mal à se valoriser et à parler, justement de cette réussite-là aussi. Une réussite, par exemple de cet ordre-là, ça serait obtenir par exemple des postes supplémentaires ».

Pour Delphine, ce serait une grosse réussite si les TS arrivaient à faire entendre à quoi ils servent !! Elle parle de l'impalpable, de la difficulté de qualifier le « boulot », d'expliquer ce que font les TS. C'est compliqué d'expliquer le TS à des politiques, des décideurs, des financiers. Et ce serait une très grande réussite si un jour les TS arrivaient à faire cela. Elle soulève des problèmes d'actualité et il ressort dans son discours un manque de travailleurs sociaux qui s'expriment auprès des politiques, des personnes issues du terrain et qui font le lien entre les pratiques et les politiques.

L'aspect de la formation

Delphine pointe aussi l'aspect de la transmission du métier, notamment par la formation. Il semblerait, selon elle, que les organismes de formation se félicitent d'un taux de réussite par l'obtention des diplômes, mais que paradoxalement, les compétences qu'elles considèrent comme atemporelles ne sont pas maîtrisées au détriment de compétence technique rapidement obsolète. « je me fous que tu connaisses par cœur le dispositif machin, par contre le fait que tu saches aller chercher l'info parce que tu ne la sais pas, que tu saches construire une relation d'aide, que tu sache écrire comme il fait, ça, c'est une réussite ».

En ce qui concerne Delphine, elle a 40 ans, née à Paris et toujours travaillée à Paris. Fille unique. Son statut de femme n'impacte pas, pour elle et selon elle, son accompagnement. C'est son attitude qui va être déterminante dans la relation d'aide, dit-elle.

En ce qui concerne d'éventuels conseils à de futures ASS, Delphine dira simplement « ne pars pas du postulat que tu as raison ». Elle parle du fameux pas de côté pour que le professionnel puisse se remettre en question, sans pour autant faire de jugement sur le « bon » ou le « mauvais » professionnel, mais juste percevoir un champ des possibles, une forme de réflexivité dans la pratique. Un autre conseil auquel elle tient et qu'elle revendique c'est « connaître son cadre légal d'intervention ». Pour elle, de plus en plus de jeunes générations ne connaissent pas le cadre légal, les obligations légales et la responsabilité pénale qui va avec ce titre. Une autre chose est d'observer, **prendre le temps** d'observer pour comprendre le milieu dans lequel se trouve le professionnel. Avec le temps et l'expérience, ce que dit Delphine, qu'elle ne disait pas avant, c'est de connaître ses

limites, car de ce point de vue, les nouvelles collègues ne connaissent pas leurs limites et donc peuvent se mettre en difficulté et donc mettre en difficulté les personnes accompagnées. Il s'agit de son point de vue, d'humilité et de dire « là je ne suis pas capable de ... ». Mais également de savoir se protéger, se protéger de l'institution, psychiquement : « sache te protéger aussi, tu sais pourquoi t'es là, tu sais pourquoi tu poses tes actes professionnels, si tu le sais pas, c'est qu'il faut que tu te poses des questions ». Se protéger c'est donc essentiellement pour Delphine, de savoir exactement pourquoi on pose un acte professionnel, d'autant plus qu'il faut de plus en plus justifier de ses actes. Il s'agit donc pour elle d'une sorte de pouvoir du travailleur social, celui de retranscrire des mots, et des maux en mot !

Un exemple fort de sa jeunesse en tant qu'ASS reprend le fait que son directeur l'avait couvert sur un dossier pour la protéger. Chose qu'elle ne retrouve plus aujourd'hui dans les univers professionnels. Également le fait d'être en mesure de dire « non » à une demande supérieure d'actes à poser. « Savoir se protéger ce n'est pas inné » et la force d'un collectif, notamment celui de l'ANAS, qui lui permet d'échanger des points de vue sur les pratiques aide énormément les professionnels. C'est un soutien.

Un exemple de réussite sur un positionnement professionnel

Un exemple de réussite est développé par Delphine sans qu'elle s'en aperçoive. Il s'agit d'une situation politique qui l'engage sur le plan pénal, mais également éthique. En effet, la hiérarchie demande à Delphine de poser un acte pour l'accès au logement d'une nouvelle bénéficiaire alors qu'il n'y a eu aucune évaluation. Delphine s'oppose à cette demande. À ce moment-là nous sommes en pleine période électorale, et l'ordre provient directement d'un élu. Delphine prévient également ses collègues sans leur demander leurs soutiens, mais en expliquant son point de vue face à l'inégalité de traitement. Cette situation remonte et elle sera convoqué par sa hiérarchie, ce à quoi elle insistera sur sa fonction de fonctionnaire et donc sur son devoir d'équité. Or, ici où serait l'équité si la personne accède à un logement alors qu'elle n'est même pas encore entrée. La conclusion serait qu'elle ne serait donc pas « une bonne fonctionnaire ». La situation avait été partagée au sein du groupe de l'ANAS également pour trouver un soutien collectif. En discutant, en changeant la perspective, nous arrivons au fait que cet exemple soit une belle réussite vis-à-vis des valeurs traduites en acte. Le prix à payer peut être élevé et Delphine raconte qu'elle n'en a pas dormi pendant 24h. Elle s'est senti « propre avec ses valeurs ». Elle précise que sur le plan symbolique il y avait un combat de sa part : celui de montrer à une institution que son raisonnement était complètement « con ».

Résumé entretien Lucie

L'entretien s'effectue un matin du mois de novembre à Paris. Lucie me reçoit directement dans le bureau au sein d'un commissariat. Le lieu n'est pas habituel. Je rentre donc dans le commissariat et passe derrière l'accueil pour rejoindre un couloir étroit dans lequel se trouve le bureau. C'est une petite pièce sombre, avec un bureau, un ordinateur et 3 chaises. Quelque dossier papier trône sur le bureau. L'espace y est restreint.

Lucie entre en contact avec le questionnaire sur Instagram. Elle y répond, car « quand ça touche le travail social, c'est important, on a besoin de faire évoluer le travail social actuellement ».

Lucie explique que son parcours ne rentre pas dans les cases classiques du travail social. Le poste qu'elle occupe non plus. Diplômé éduc spé depuis 2014. Elle travaille dans son premier poste sur une fonction « a la croisée d'un peu tout ». C'était une sorte de poste d'éduc spé, mais qui n'en avait pas la dénomination. Ensuite, Lucie à bouger tous les deux ans. Elle est allée en MECS, puis elle est venue sur paris et à travailler avec des publics handicapés, et elle arrive sur le poste d'intervenantes sociales qu'elle occupe actuellement il y a deux ans. En parallèle, elle prévoyait de sortir de tout ce qui était institutionnel par l'auto entreprise. « c'est pas mon truc, l'institution me pose problème ». Lucie lance son auto entreprise il y a un an. L'opportunité provient du fait qu'elle intervient beaucoup dans les écoles de formation, elle s'est dit qu'elle allait se lancer en entreprise dans ce cadre-là. En même temps elle crée un compte sur Instagram par rapport aux demandes d'aide des étudiants. Lucie vient d'être agréée centre de formation. Elle explique qu'elle se plaint des travailleurs sociaux et trouve que la formation n'est pas forcément adéquate. Elle compte préciser certaines thématiques de formation pour accompagner au mieux les travailleurs sociaux, notamment sur la question des violences conjugales.

Lucie est de Charente maritime, née à La Rochelle. En 2017 elle vient sur paris. Lucie se voit éducatrice par « hasard ». Bonne élève, elle s'intéresse à tout. Elle passe un bac S, mais cherchait un travail dans l'humain. C'est une cousine à elle qui lui parle de son métier de moniteur éducateur. Ce sur quoi elle met un nom sur ce qu'elle voudrait faire. Elle savait plus ou moins, mais c'était le côté large qui l'intéressait. Ce n'est pas une vocation dès le départ. Il y avait le penchant pour le contact avec les personnes. D'après Lucie, ce penchant vient peut-être de sa grande famille. Dès la primaire elle voulait défendre tout le monde, « ça a toujours été mon tempérament ». La famille de Lucie est très élargie (10 frères et sœur du côté de son père et 9 du côté de sa mère) ce qui fait beaucoup de cousins cousines. Elle a toujours été entourée de beaucoup de monde. Elle a grandi dans un village de 200 habitants dont la majorité faisait partie de sa famille.

L'utilisation du mot

Le mot a-t-il déjà été utilisé ?

« Mais pas du tout ! j'y ai pensé quand j'ai fait le questionnaire... c'est très rare que je parle de réussite, même y réfléchir, c'est très rare que j'y réfléchisse dans le travail éducatif. J'ai jamais posé le mot réussite dans ce que j'ai pu faire, dans mon parcours... » . Lucie précise que les seules fois où le terme est apparu dans son parcours depuis 2014 c'est quand elle travaillait en collège. Elle devait faire remonter à l'académie. Pour le proviseur, une réussite c'était quand il y avait zéro remonter d'information. Lucie lui expliquait que si, les remontées d'informations permettent derrière d'avoir des moyens, de mettre en place des actions. Les deux professionnels n'avaient pas du tout la même notion de réussite pour le coup. Lucie marque un instant pour réfléchir à d'éventuels moments où le terme aurait été employé. Mais il semble qu'il n'a jamais été abordé frontalement, s'il l'a été, ce fut à travers d'autres biais.

Contexte du poste d'intervenant social en commissariat

Lucie est employée par la maire de la neuve, et exerce dans les locaux du commissariat. La hiérarchie directe c'est la maire, elle n'a pas de lien direct avec le commissariat, uniquement une hiérarchie fonctionnelle avec la commissaire. C'est un contrat de 39h semaine en catégorie A. Lucie reçoit toutes les personnes qui la sollicitent directement ou que les policiers orientent. Son numéro est distribué partout dans cette ville. Les personnes qui sollicitent Lucie sont des personnes qui vont avoir une problématique pénale (logement, violence, etc.) et qui relèvent d'un accompagnement social pour travailler conjointement avec la police. Le fait d'être sur place permet un travail plus efficace avec les policiers. Lucie aide les personnes à construire leur plan d'action : ce qu'elles veulent, ce dont elles ont besoin. Elle leur explique les différentes possibilités. Et en suite Lucie les oriente vers les partenaires extérieurs qui normalement prennent le relais. Lucie n'est pas censée faire d'accompagnement. Or, au vu du contexte du travail social, Lucie fait une part d'accompagnement pour monter des dossiers, etc., pour éviter que les personnes attendent, etc. Elle met en place un suivi d'orientation pour pouvoir évaluer l'avancement des projets de chaque personne en lien avec les remontées du commissariat, etc. Lucie a environ 400 situations par an.

Exemple de réussite :

La première situation que raconte Lucie est la première situation vécue sur son poste actuel : elle rencontre une femme victime de violence psychologique. Cette femme est arrivée en France en situation irrégulière, elle a travaillé comme elle pouvait, elle s'est fait héberger et parfois malmené, ou mise en esclavage aussi. Elle s'est trouvé un mari qui au final s'est avéré violent. Elle était terrifiée. Au final, elle a pu avoir ses papiers, alors qu'elle attendait depuis 11 ans et qu'elle travaillait depuis 11 ans en France. Elle a pu partir et être mise en sécurité. Lucie a des nouveaux tous les deux mois environ par SMS pour la tenir informée de sa trajectoire. Ce que Lucie appelle une réussite est le fait que cette personne soit contente de son parcours. « Entre le jour où je l'ai reçu

dans mon bureau ou elle pensait qu'il n'y voit plus rien à faire et maintenant ou elle s'est trouvé un travail, a ses papiers, fait une formation, faire ce qu'elle voulait, moi c'est ce que je nomme une réussite ». Sur l'exemple du questionnaire, il s'agit d'une autre femme pour laquelle le processus de réussite n'est pas encore fini, car les institutions ne l'écoutent pas. Lucie doit batailler pour arriver à faire entendre la situation de cette femme-là. Lucie a dû sortir du cadre de son rôle d'intervenante. C'est-à-dire qu'au niveau de la mise en sécurité, Lucie et cette femme c'était vu des mois durant pour travailler sur le départ du foyer qui la mettait en danger. Le jour où elle a décidé de partir tout c'est bien passé, les policiers l'ont accompagné prendre ces affaires, etc. Puis Lucie est partie en vacance 2 semaines. Tout était ficelé pour l'association qui devait récupérer la situation, il y avait l'ordonnance de protection, elle pouvait passer devant le juge et tout pouvait être réglé en 3 jours. Au retour de vacance Lucie apprend qu'il n'y avait pas d'ordonnance de protection, que la plainte n'avait pas été traitée. Du coup cette femme s'est fait virer de son travail, car son mari venait tous les jours la harceler. Quand Lucie est revenue, elle a dû taper du poing sur la table vis-à-vis de l'association qui lui a répondu qu'ils manquaient de temps. Le message d'urgence n'a pas été traité correctement, les conséquences ont été assez désastreuses. Lucie a dû refaire tout le process et demander des comptes à tout le monde.

Lucie aime son poste, car elle a sa liberté d'action. Elle s'organise comme elle l'entend, sans les contraintes d'un centre social ou d'un département. Elle gère ses horaires comme elle veut. Le travail social se fait au rythme des Lucie et des personnes qu'elle accompagne.

Le rapport à la performance

Le ministère de l'Intérieur leur fait remplir une grille tous les mois sur le plan quantitatif, avec des indicateurs. Ce sont des statistiques. La mairie ne demande rien. C'est plutôt Lucie qui a fait la démarche de monter un rapport qualitatif pour expliquer quel est son travail. Le rapport d'activité se voulait significatif de ce qu'elle fait, en contre point d'un ce que les autres professionnels lui disent en termes de chiffres, qui ne sont en rien représentatifs des actions menées sur le terrain. Pour la mairie de la Cour Neuve, ce qui leur importe c'est le retour des habitants. Ils vont chercher les infos directement par les citoyens et des partenaires. Lucie est complètement en autonomie. La cour neuve est une ville communiste. Le contexte politique joue un rôle prépondérant. Le poste peut être remanié en fonction des thématiques mises en avant. Ici c'est les violences faites aux femmes, mais les missions peuvent également changer en fonction des problématiques du territoire. L'autonomie du poste n'a pas toujours été la même. La personne précédente n'a pas fait une bonne affaire sur le poste. Les conséquences ont été que Lucie a été un peu contrôlée sans qu'elle le sache au départ. Le terme du poste est intervenants sociaux en commissariat ou gendarmerie. Il n'y a pas d'obligation de diplôme particulier en travail social. La personne avant Lucie était écrivain public de profession. La mairie s'étant rendu compte que ce n'était pas approprié, elle voulait un profil d'éducateur spécialisé sur ce poste. Mais les autres employeurs qui peuvent être des associations, des collectivités et

peuvent recruter qui ils veulent sur ce genre de poste. Le poste n'était pas réfléchi. Lors d'un changement de poste interne à la mairie, la cheffe de service qui connaissait le travail social a pensé le poste en fonction des enjeux, des missions, etc.

Le changement de parcours :

L'usure ou le fonctionnement par habitude fait dire à Lucie que la fonction qu'elle exerce ne lui convient plus. Quand elle rentre dans ces habitudes et que « les personnes doivent s'habituer à elle plus que l'inverse » alors elle change de travail. L'automatisme surpasse le projet des personnes. Quand Lucie en a marre d'aller au travail, c'est qu'elle commence à faire le tour. L'élément d'alerte c'est le ras-le-bol.

L'auto entreprise :

Le rapport à la réussite est très différent. Au vu de la certification de la formation. La note est une victoire ou une défaite. Il y a quelque chose de matériel à la fin. Sur le côté formation, c'est encore une autre réussite : si les choses peuvent être retransmises, alors l'impact est différent. « Impacter des gens qui vont en impacter d'autres ». C'est un autre type d'engagement.

La définition de la réussite en TS

« Le fait que la personne ait réussi à faire ce qu'elle veut elle-même et que les travailleurs sociaux ont juste été en béquille. C'est-à-dire que c'est pas moi qui vais réussir. Si l'objectif premier pour la personne ce n'est pas moi ce que j'ai voulu pour elle, si j'ai réussi à l'accompagner juste à cet objectif qu'elle-même a défini, pour moi c'est une réussite. Même si je vais pas forcément être d'accord avec ce qu'elle voulait faire. Il y a vraiment cette notion d'amener la personne à faire des choix, choisir ce qu'elle veut faire de sa propre vie et l'accompagner vers là. Lui donner toutes les billes, les infos, qu'elle puisse choisir en connaissance de cause. Ne pas donner les infos que sur les destinées qui nous plaisent. Par exemple, quand une femme victime de violence conjugale me dit « je veux rester au domicile » je vais pas lui dire non faut pas partir. Je vais lui dire que si elle reste au domicile, quelles sont les conséquences, etc. Ma réussite c'est de l'amener là où elle veut être. Déjà qu'elle fasse des choix c'est une belle réussite »

Résumé entretien Clémence

Je rencontre Clémence en visio. Nous avons convenu d'un rendez-vous par l'intermédiaire du questionnaire et je l'ai appelé directement pour la date. J'en suis à mon 13^e entretien, les choses commencent à être mécaniques et fluides.

Clémence répond au questionnaire par l'intermédiaire d'un groupe Facebook sur lequel elle se trouve. Elle répond par solidarité étudiante. Elle souhaite « rendre », « de partager ».

Clémence dit qu'elle est « tombée dedans » quand elle était petite au vu de ces caractéristiques familiales au sein du foyer. En effet sa maman passera de professeur des écoles à éducatrice spécialisée et son papa de même et finir directeur d'un CHRS. Elle passe un bac médicosocial, puis en école d'éduc en alternance, sur 4 ans. Puis elle sera embauchée dans un CHRS en tant qu'éduc. Elle passe Cheffe de service au bout de 5 ans, puis prend la direction de cette même association. L'aventure durera 15 ans. 13 dispositifs avec 36 salariés. Une petite association avec un esprit collectif important. Cela ne s'est pas bien fini au bout de 21 ans, en vue du conseil d'administration alors en place. Clémence parle d'éthique vis-à-vis de ce qu'elle est. Une rupture s'opère. Elle quitte cette association. À la suite de quoi elle sera embauchée dans un DITEP en tant que cheffe de service et assez rapidement comme directrice adjointe. À ce jour elle gère un DITEP (le seul du Cher) qui accueille des jeunes avec des troubles du comportement. Clémence a passé la formation DEIS et le master de socio. Elle n'a pas le diplôme en poche de socio, mais a assisté au cours. Le département du Cher est un département rural, avec une ville (bourge) à taille humaine. La dynamique est particulière, car tout le monde se connaît. « C'est un gain de temps » et la lecture des politiques sociales se fait différemment. Elle considère que c'est une richesse depuis 30 d'être sur le même territoire. La carrière est assez longue (21 ans sur le CHRS, 5 ans sur le DITEP).

La relation à la réussite pour Clémence

Clémence annonce la couleur assez rapidement « en travail social on est peu capable de nommer les réussites. On parle souvent de ce qui ne va pas, mais on est pas capable d'explicitier et mettre en avant ce qui fonctionne ». « On est incapable de parler de nos pratiques et de dire ce qui va ». Clémence parle du lien entre les pratiques et la théorie de manière à pouvoir prendre en compte les réussites, à pouvoir en faire état de cause de manière sérieuse. Pour elle, la réussite peut être individuelle, ponctuelle, mais la notion est avant tout produite par des schémas, des structures, des modèles qui fonctionnent, mais selon elle, les travailleurs sociaux sont peu capables de le dire, de l'exprimer. « La notion de réussite peut-être antinomique au travail social »

Clémence est une professionnelle qui parle souvent de réussite. Tous les vendredis après-midi en

réunion institutionnelle, elle commence par « les 3 petits bonheurs de la semaine ». Il s'agit de trouver 3 éléments qui amènent à concevoir le résultat de manière favorable, sur le plan du pro, des jeunes, des avancés, etc. Tant que ces « 3 petits bonheurs ne sont pas trouvés, la réunion ne démarre pas ». Ils ont un cahier des petits bonheurs. Comment Clémence a-t-elle eu cette idée ? A priori ses anciennes hiérarchies n'avaient jamais parlé de réussite avant. Depuis 25 ans dont Clémence accompagne des équipes, déjà elle se met dans l'équipe, et c'est ensemble qu'ils travaillent. Donc pour elles, il faut pointer ces réussites. Faire des retours sur ce qui peut être valorisé. « Ponctuer le bénéfice des accompagnements, c'est essentiel, on travaille pour ça ».

Clémence pointe les formations d'éduc aujourd'hui comme pas terrible. Elle met en perspective la génération Z qui axe, selon elle, son action essentiellement sur le sens. Elle relie le sens à la réussite de chacun, à la fois des personnes qu'on accompagne, mais également des équipes. « C'est la valorisation ». Clémence insiste sur l'importance de ponctuer. Ponctué ici, serait-ce le fait d'arrêter la séquence pour la définir comme une réussite ? Autrement dit, trouver le moment de finitude dans cette continuité pour, à ce moment, caractériser le résultat et « donner à voir », trouver une prise sur le réel l'espace d'un instant ?

« La réussite, elle est partout, tout le temps. Mais il faut pouvoir la visualiser, la nommer, la valoriser ». Clémence prend un exemple lors d'un concours « master chef » dans lequel elle va animer la participation des équipes encadrantes, les résultats des jeunes au concours, l'implication de tous dans l'appréciation de l'amélioration des recettes au fil des semaines, la reproduction d'une recette lors de la visite de la direction régionale de la structure. Tout cela amène à une valorisation des efforts et une reconnaissance sociale selon Clémence. La notion de réussite est qualifiée de « moteur » pour l'équipe. Elle peut le mesurer par la dynamique de ces groupes-là. Il s'agit selon Clémence d'une véritable articulation de valorisation pour l'ensemble, pour toutes les personnes et cela par plusieurs formes de mise en œuvre (organisation du festival de Noël, tournoi de rugby, cuisine ...).

L'analyse de Clémence est de dire que les jeunes générations de professionnel réinterrogent la notion de réussite dans son aspect collectif. Il ne s'agit plus simplement de l'accompagnement individuel.

Le contexte : En ce qui concerne le DITEP, il s'agit d'un site qui accueille des enfants de 6 à 15 ans ; il y a 35 pros en encadrement. Quand Clémence arrive en 2017, il y a plus de 50% d'arrêt maladie. À ce moment-là, Clémence explique que les gamins venaient pour casser de l'éduc. Les jeunes avaient « pris le pouvoir », ils étaient en guerre. Pour donner un exemple, il y avait 1000 euros de dégradation par jour. Clémence a dans sa besace 3 indicateurs pour mesurer le climat institutionnel : le nombre de crises et leur intensité par rapport aux gamins, le montant des dégradations, et le nombre des arrêts. En 5 ans les choses ont complètement basculé : Clémence parle de réinterroger le projet, passé de l'appellation DITEP à « école accompagnée » qui est « beaucoup plus noble ». Ils ont remis l'école au centre de la prise en charge (par les codes de l'école, la sonnerie, tout ce qui se

rapporte à cet univers). Par un processus de mouvement constant (changement de groupe, de lieu, d'éduc, etc) elle va casser les situations qui peuvent s'ankyloser rapidement. Il s'agit de travailler en dynamique et sereinement. Il s'agit pour Clémence de réinterroger la « vraie solidarité collective » dans une sorte de « ballet » où tout le monde a constamment son rôle à jouer, en rencontrant tous les enfants, en étant aux bons endroits, etc. Au moment où Clémence intègre le DITEP l'équipe dirigeante axe leur méthodologie sur une approche comportementaliste, basée sur la motivation. Tout est basé sur le contexte d'apparition des crises et non pas sur la crise en elle-même ! C'est une « mise en mot et une mise en lumière des réussites individuelle et collective ».

Clémence a passé son diplôme d'éduc en 94. Mais pour le DEIS, Clémence ne se présente pas au mémoire et donc ne l'obtient pas !

Définitions de la réussite

Pour Clémence, c'est « une traduction humaine des politiques sociales. On est tous soumis à des cadres législatifs, politiques, des choix d'orientation ou autre, mais on a toujours cette capacité, et je crois que c'est notre devoir, d'interpréter et de faire vivre sur le terrain, à la fois pour les personnes accompagner et pour les équipes, cette traduction sur le terrain des politiques publiques. Clémence parle vraiment de traduire et d'humaniser, avec les moyens et les capacités de l'établissement, ces politiques qui parfois peuvent aller à l'encontre de l'éthique. Mais également d'être respectueux des injonctions (évaluation ou autre), car c'est une manière de dire ce que l'on fait ! Il s'agit donc, selon Clémence, d'avoir une lecture et donner du sens à l'action : de pouvoir la quantifier et la valoriser, Clémence parle de « sanctionner la réussite » par le rituel de passage de pavillon en pavillon qui traduit l'acquisition de compétence. « On capitalise beaucoup ». « Il faut pouvoir montrer » notamment par l'exemple d'un groupe WhatsApp.

Le rapport à la performance

« Il y a des injonctions, mais cela peut être contourné ». Clémence prend l'exemple des publics très difficile ou les tutelles même n'attendent pas grand-chose. L'établissement de Clémence a les moyens (35 pros pour 50 gamins), du coup Clémence explicite « on se doit d'être bon. Et on a des enfants donc on se doit d'être très bon, car on est en train de conditionner leur futur ». Dans la dynamique de Clémence, le fait de parler également des moments difficiles et de ce qui n'a pas marché, ce n'est pas tabou et non culpabilisant. Au contraire, au vu des résultats favorables supérieurs, le fait de mettre sur la table des résultats défavorables n'est pas un problème en équipe.

D'où vient le fait que Clémence pense « constamment » réussite dans le travail social ?

Elle précise que c'est une personne qui aime beaucoup les défis, de se mettre le défi à soi et pas à l'autre. Pouvoir faire mieux avec les moyens qu'on a. Il faut de l'engagement, de l'exigence, avoir envie, ne pas reporter les excuses sur les personnes accompagnées. Clémence à du mal à expliqué

d'où vient cette caractéristique qui semble lui être propre. Elle dit qu'elle a un sens du commun, du devoir. Elle se questionne tout le temps en se disant « qu'est-ce que je peux changer et qu'est-ce que je peux apporter là ? ». Elle précise qu'elle est exigeante avec les autres et que c'est une marque de respect, car, selon elle, quand on n'est pas exigeant ni avec soi ni avec les autres c'est qu'on s'en fout. L'humilité est la marque de fabrique du sens professionnel pour Clémence : « remettre le métier sur l'ouvrage et se poser constamment la question de où est ce qu'on est là, est-ce qu'on est bien, est-ce qu'on a fait ce qu'il fallait, comment on peut améliorer ? »

En ce qui concerne les publics, ils ont tellement de problèmes d'estime que Clémence détourne la notion pour venir justifier de manière factuelle des réussites objectivables.

Présentation d'Océane

Nous nous rencontrons avec Océane en visio, mais j'ai eu l'occasion de l'entendre au téléphone avec ma conjointe raconter un peu sa trajectoire professionnelle.

Je me présente brièvement et introduis le sujet de la discussion.

Océane se considère comme une jeune professionnelle (« j'ai que 33 ans »), mais précise qu'elle a 16 ans de social derrière elle. Diplômée en 2012 d'un DE ASS, elle précise qu'elle a 10 ans de carrière professionnelle officielle. Partant plutôt sur la fonction d'éducatrice, mais elle ne s'est pas sentie dans le « truc », dans le quotidien des gens. Dès lors la fonction d'ASS lui convenait mieux. Dans son parcours Océane pointe le fait qu'elle est passée par un bac pro. C'est ainsi qu'elle analyse une trajectoire atypique qui lui a permis en amont du DE d'acquérir par mal d'expérience avec des publics différents dans diverses organisations. Une fois le DE en poche elle travaille 6 mois pour le ministère de l'Intérieur (service JDC et JAPD). C'était, dit-elle, dans le but « de me confronter à ce que je n'aimais pas ». **Elle ajoute qu'elle a toujours un peu fonctionné comme ça.** Elle était en statut de service civique et à ce moment-là, à sa diplomation (22 ans) elle se considérait comme un « bébé AS » et avait besoin de prendre de l'assurance. L'univers professionnel de la défense est un univers professionnel complètement à part selon ses dires. En suite elle « **atterrit** » dans un IME pendant 5 ans. Dans ce cadre professionnel, Océane est chargée des relations avec les familles, une fonction tampon entre l'institution et l'extérieur. Elle précise le terme famille qui englobe également les partenaires extérieurs comme les services de placement, etc., lors de cette expérience professionnelle, Océane explique : « *fonction passionnante, mais exercer dans des conditions absolument déplorable avec une direction qui ne savait pas du tout ce qu'on faisait, qui était de plus en plus dans des logiques (mais comme un peu partout Je pense) dans des logiques de chiffres, de rentabilité, de avec une perte, une baisse de moyens constante, des choix institutionnels qui me posent des questions.* »

Au bout de 6 ans, Océane fait un burn-out suite aux conditions professionnelles dans lesquelles elle exerce. Elle se pose alors la question : est-ce le métier qui la dégoûte ou le lieu dans lequel elle exerce ? Après 8 mois de réflexion (qui reflète le fait que son organisation l'a bien abimé), c'est, dit-elle, le fruit du « **hasard** » qui va déclencher la suite de son cheminement professionnel. C'est une amie à elle qui lui demande un service pour sa maman qui ne souhaite pas aller vers les services sociaux classiques. Cette petite expérience d'accompagnement informel lui montre qu'elle aime énormément son travail et lui fait comprendre que l'organisation était le nœud du problème. Son conjoint étant chef d'une PME, elle se rend compte que ce genre de petite entreprise ne dispose pas d'accompagnement social. Elle y voit une opportunité. Et elle se lance dans cette aventure indépendante. En parallèle elle fait des remplacements dans des entreprises ponctuellement. Elle

aura 2 enfants à partir de son statut d'indépendants en 2018 et donc s'arrêtera 2 ans et demi sur les 4 ans de libéral jusqu'à aujourd'hui.

L'environnement personnel d'Océane

« On dit souvent que tu n'arrives pas par hasard dans le social ». Océane précise qu'elle n'a pas de travailleurs sociaux dans sa famille. De son point de vue, il y a « un côté viscéral » au fait de ne pas supporter l'injustice. C'est quelque chose d'insupportable autant dans sa vie personnelle que professionnelle. Le fait d'accompagner les gens lui permettrait de lutter contre toutes les formes d'injustice. Pour Océane, il n'y a pas de transmissions familiales ou d'héritage, mais plutôt des convictions. Un engagement très précoce. Et cet esprit d'engagement par contre se retrouve dans son univers familial « on fait grève facilement pour ainsi dire ». La construction de sa trajectoire prend forme, de son point de vue par un côté viscéral et des conditions de vie où règne la lutte et l'engagement social.

Qu'est-ce qu'évoque la notion de réussite pour Océane ? Comment s'incarne-t-elle concrètement ?

« Moi, j'ai le sentiment de boxer tous les jours quand je suis au boulot en fait ». Océane a du mal à mettre les mots pour expliquer ce que cela lui évoque. Elle explique dans un premier tant qu'elle en parle avec ces collègues professionnels. Mais dans la discussion elle réalise qu'elle dit une chose qui ne reflète pas le fond de ce qu'elle veut exprimer et qui se rapporterait à « un truc de DE » (un peu trop formalisé et théorique, impersonnel ?). Partant sur les objectifs réaliser (le résultat fini) elle se décale pour tenter d'exprimer une forme non pas d'obtention d'un résultat, mais une forme de ressentit : « si je sens que la personne s'est sentie soutenue ». Le reste n'est que support.

Une situation précise est décortiquée par Océane. Il s'agit de la sortie d'une petite fille tétraplégique d'un HAD où Océane prend le remplacement d'une collègue qui part en vacance. Dans cette situation, finalement, la maman a arrêté de travailler pour s'occuper de sa fille. Il y a un problème de paiement au niveau des droits MDPH et de la caf qui se renvoie la balle pour une histoire de procédure liée à un changement de département. Un texte de loi fait barrage selon la caf et la MDPH renvoie le problème sur la caf qui se borne à respecter le texte et donc à bloquer le paiement. Cela traîne depuis 8 mois. À ce moment-là, Océane prend connaissance de la situation et des acteurs impliqués. Ici, l'accompagnement est d'ordre purement administratif et technique, mais les répercussions sont énormes sur la maman et sa fille. Il s'agit pour Océane de mettre en relation les 2 organismes et d'arbitrer, de réguler la rencontre. En somme « se rencontrer et se comprendre ». Après plusieurs échanges de mail, Océane obtient un professionnel de la CAF qui lui parle du texte de loi. Elle décide de se plonger dans ce texte et de le décoder. À sa grande surprise, il semble que le texte soit mal interprété et donc applique mal la réglementation. Elle se fait confirmer son expertise par une amie avocate et organise la discussion avec l'organisme financeur pour leur dévoiler le

problème. Le paiement s'effectuera 48h plus tard accompagner de plus plate excuse de la part de la CAF. Nous pouvons bien voir ici le fait d'être un élément extérieur, totalement libre de ces dires et de ces actes, non soumis à un quelconque rapport de force liée à l'organisation interne et à des enjeux de pouvoir, qui permet un véritable décentrage du problème. S'en suit, dira Océane, **d'une grande satisfaction**, autant pour elle que pour la famille en question. De son ressenti, elle exprime le fait d'avoir servie a quelque chose ce jour-là, d'avoir « *bouger les lignes* » qui a mettre un coup de pied dans la fourmilière, ainsi que **d'une fierté** ! Elle pointe l'incohérence de la mauvaise application des textes avec les compétences de tels organismes dotés d'une armada de juriste et d'expert ! Ce qui lui permet de dire que c'est une réussite, c'est le soulagement qu'elle entend dans la voix de cette maman quand elle lui annonce au téléphone que c'est bon. (il s'agit de son indicateur).

*Analyse : Il s'agit presque d'un récit épique ou la justice **trionphe** pour les personnes démunies, dans le sens où ces personnes ont pu être accompagnées sur ce temps-là, temps sur lequel ils n'auraient pas pu trouver de solutions au vu de la fatigue, de la complexité et de l'énergie que cela demandait. Dans cette situation il y a tous les ingrédients liés à la notion de réussite dans le sens d'un résultat favorable : une finitude (le paiement), un triomphe (la victoire de l'opprimé sur le système), le pouvoir (liée au statut d' Océane comme celui d'une liberté), l'énigme (par le texte de loi et son élucidation). Finalement la situation fait évènement et avènement.*

La relation à la performance économique dut à son statut de libéral :

Les tarifs en libéral sont entre 50 et 60 euros de l'heure. Derrière il y a les charges, car Océane est en micro entreprise (soit 22%). À terme elle voudrait passer en société. La stratégie est de se salarier dans sa propre société, et donc payer 50% de charge, mais il y a l'idée de cotiser pour sa retraite à terme. Ce qui donne un revenu net de 25 de l'heure. Finalement dans la balance-bénéfice/risque les salaires ne sont pas plus élevés par rapport aux vacances, aux risques pris, aux conventions salariales, l'arrêt de travail sans chômage, etc. De plus, il y a des représentations négatives dans le secteur d'activité selon Océane. Le côté libéral est mal perçu. Un exemple dû a un remplacement pour 2 journées, Océane explique qu'il a fallu budgéter à l'heure. Elle donne un tarif à 200euros la journée, alors qu'elle devrait être à 350. Elle parle d'un salaire qui semble plus important en libéral que pour la majorité des TS salariés, mais en fin de compte il n'y a pas tant d'écart. Océane explique qu'il y a plein d'heures qu'elle ne facture pas, en fonction des situations, en fonction de chaque cas.

Quand elle compare avec son ancienne situation professionnelle à l'IME, elle pointe les conditions aberrantes de prise en charge, d'accompagnement et de choix vis-à-vis des salariés sur des choses presque insignifiantes (les remarques sur les stylos qu'elle demande à la direction, la calculette comme outils de travail qui ne lui est pas accordé en achat et les repas de la direction lors de la période de Noël en note de frais ...). Cette IME faisait partie d'une structure comprenant 1600 salariés. Océane n'a jamais vue en 5 ans le directeur général. Les conséquences des choix

budgetaires font dire à Alixane qu'elle avait la sensation d'être maltraitante. Elle pointe l'incompréhension des dirigeants qui de par leurs positions « hors sol » d'avec le terrain, mettent les pros et les personnes accompagnées en danger. Dans le discours d'Océane, ce genre de conditions créé par les choix et les décisions politiques ne peuvent pas amener à la réussite. Elle parle de « petite réussite sur lesquelles les professionnels peuvent se satisfaire », mais que les moyens de réussir ne sont pas donnés. C'est la grosse différence avec le libéral : une sorte de retour à la possibilité de faire. Océane n'aime pas le terme de libéral et préfère utiliser celui d'indépendante. Elle exprime clairement que ce qu'elle retrouve c'est sa liberté. « *Être libre* ». Le rapport de force est inversé. Et donc elle peut, par l'entremise de son statut, « *rester droite dans ces baskets* ».

Un autre exemple rapide montre ce rapport de force avec les financeurs et les décideurs et ce lien direct avec la vie d'une personne. Une grand-mère souffrant d'Alzheimer qui n'a pas les moyens d'aller en maison de retraite. Étant GIR 4, les structures la refusent, car « elle ne leur rapporte pas assez, elle n'est pas assez rentable ». D'autant plus qu'elle n'est pas solvable. La dernière solution est l'ARS. Lors de l'appel, Océane leur pointe le fait que, même s'ils n'ont pas de pouvoir direct de décision, ils sont à la base, les décideurs et donc les « impacteurs » des conséquences liées à de telles situations. Ainsi passant par le médecin coordinateur de l'ARS, elle leur explique qu'étant habilitée à tracer le contenu de la conversation au vu de la mise en danger qui n'est pas prise en compte, elle leur enverra un mail pour se protéger dans l'éventualité d'un incident, auquel cas elle pourra en faire par à qui de droit. La solution se débloque dans la foulée, et une question interpelle Océane de la part du médecin de l'ARS « *vous êtes salarié d'où ?* ». Pourquoi une telle question ? Quels enjeux derrière ?

Dans son expérience, le choix du statut de libéral était fonction d'un public d'entreprise. Océane avait des représentations négatives des patrons. Ces représentations se sont vues fausses quant aux rencontres qu'elle a pu faire avec ces chefs d'entreprise « je n'ai jamais vu des gens aussi humains ». (C'est étrange et on peut se poser la question de la transposition dans le milieu social de ces dirigeants qui seront taxés de « hors sol », « non professionnel de terrain » par la suite ??). Finalement, et aussi paradoxal que cela puisse paraître, Océane donne son point de vue : « il n'y a pas plus déshumanisé que le social, je n'ai jamais vu de milieu aussi maltraitant ». Et cela, de son point de vue, n'est pas dû uniquement au manque de moyens. Le statut d'Océane ne l'empêche pas de faire grève également pour défendre les conditions de son secteur. Bien au contraire. Elle pointe le salaire d'un TS, qui, avec bac+3, se retrouve à 1300 euros, dans la même situation difficile que les personnes qu'ils accompagnent. Un cadre un jour lui rétorque : « il ne faudrait pas non plus que vous soyez trop en décalage avec les personnes que vous accompagnez » ce qui semble complètement délirant. **Les difficultés pointer comme manque de moyen, salaire bas, difficulté de travail sont considérés comme une norme même jusque dans les discours des intervenants DE !!** Du point de vue d'Océane, il y a une conscience professionnelle en TS qui fait que les pros souvent acceptent

d'être mal traiter et reste par acquit de conscience.

Un exemple qui sort du cadre

Le conjoint d'Océane et chef d'entreprise du BTP, il est électricien. Il y a dans son entreprise un apprenti menacé d'expulsion par une OQTF. C'est une période où ce genre d'affaires s'ébruite un peu partout en France. Une éduc est sur le coup. Mais Océane suivant l'affaire de loin, prend les devants, voyant que les choses empirent. Elle demande à son conjoint si elle peut se mettre en relation avec l'éduc référents. Chose faite, l'éduc se trouve au pied du mur. À ce moment-là une pétition pour une situation similaire circule sur internet et fait gain de cause. Océane, le jour même décide d'enclencher le même processus médiatique et prépare un texte, prend une photo du jeune Amadou et publie la pétition. De là, elle fait jouer son réseau pour passer la pétition. Cela prend rapidement puisque la pétition atteint 12 000 signatures en 48h. Océane de fait, commence à recevoir des appels de personnes politiques (notamment élu, député et maire) tout en mettant en place une stratégie communicationnelle avec article de presse et réseau. Tout passe par elle. La pétition est mise en ligne le dimanche. Le jeudi soir ils reçoivent un appel de la préfecture leur indiquant que le titre de séjour est accordé, sous condition que l'affaire ne s'ébruite plus. En conséquence, l'éducatrice de la situation lui dira « nous avons les pieds et poings liés » au vu de ce qu'ils sont en mesure de faire, bien souvent bloqué par des enjeux qui les dépassent. Or ici, Océane a pu se permettre de le faire. Alors que le paradoxe, explique Océane, c'est que la fonction même de l'éducatrice c'est d'effectuer ce genre d'action ! Il s'agit-là d'une action menée pour une seule personne, et qui plus est va pouvoir tirer son épingle du jeu. Qu'en est-il des autres ? Néanmoins, pour ce jeune-là, parce que la situation est d'ordre privé et professionnel, il sera « sauver » d'une OQTF.

L'analyse d'Océane est directe : son statut lui a fait l'effet d'un révélateur du possible. D'ailleurs elle fait le parallèle avec le monde « traditionnel » du travail social ou finalement : « tu réussis, c'est normal, ça fait partie de ton job, il ne faut surtout pas te réjouir, y trouver une satisfaction personnelle. Mais putain, mais heureusement qu'on se réjouit quand on réussit un truc ». *On voit bien ici la vision entrepreneuriale de la notion de réussite sous l'angle de la valorisation des résultats effectuer. Chose qui, semble-t-il, n'existe pas dans le champ du travail social ou du moins est rarement mis en avant par principe d'humilité peut être, vision de non-finitude, de rapport au résultat différent que de celui d'un indicateur portant à l'établissement d'une réussite.*

Les conditions de vie personnelle font qu'Océane a pu mettre en place les conditions de prise de risque d'être en libéral. Notamment par rapport à son conjoint qui pouvait subvenir au besoin de la famille. Cela lui a permis de « prendre des risques mesurés ». Elle n'a pas dans son entourage familial un quelconque lien avec des chefs d'entreprise ni même avec la philosophie

entrepreneuriale. Seulement, son compagnon s'est lancé à son compte avant elle, et cela n'était pas non plus dans sa logique, une logique de salariat plus que d'entreprise.

Synthèse entretien Nadine

L'entretien avec Nadine s'effectue le 5 décembre 2022, en visio à 14h. La rencontre s'effectue assez simplement par écran interposé. L'ambiance est relativement souple et détendue. Je me présente brièvement et enchaîne sur l'objet de la recherche. J'explique à Nadine pourquoi je l'ai choisie et lui demande également pourquoi m'a-t-elle, elle aussi, choisi.

Nadine est une assistante familiale diplômée depuis 6 ans, qui exerce dans le secteur médicosocial depuis 20 ans. Elle évoque le fait qu'elle a toujours travaillé avec des personnes en difficulté. Nadine trouve le questionnaire sur Facebook, dans un groupe dont elle fait partie. Elle décide de répondre au questionnaire dans le but de « faire connaître » le métier d'AF et également, à travers mon statut d'étudiant chercheur, d'éventuellement faire bouger un petit peu les choses dans son métier.

C'est au contact de sa cousine en Vendée, elle-même AF, que Nadine va se lancer en tant que AF sur ses conseils. Aujourd'hui elle exerce dans le Rhône, en étroite collaboration avec la protection de l'enfance. Nadine a 49 ans. Elle explique qu'elle a toujours voulu aider les autres, être auprès des gens. Elle a également toujours gardé les enfants des copains de la famille. Ayant des expériences d'hébergement de jeune adolescent à la rue, et au cumul de toute son expérience, elle en arrive à se poser la question « peut-être faut-il officialiser la chose ? »

Dans son expérience personnelle, Nadine a perdu son père à l'âge de 10 ans. Elle arbore des souvenirs « pas très chouettes » de la façon dont les enfants étaient considérés à l'époque dans le cadre d'un décès. Elle évoque le fait que la famille se focalisait sur l'adulte qui reste, mais pas forcément sur l'enfant, qui, lui, doit avancer. C'est comme cela qu'elle l'a vécu. Elle a toujours voulu protéger les enfants, quels qu'ils soient. Puis, dans son parcours professionnel, elle s'est mise à penser qu'elle n'était pas assez patiente, notamment au vu de ses propres enfants, et donc qu'elle ne serait pas en mesure de l'être avec les autres. Nadine a une fille de 28 ans et un fils de 25 ans, ainsi que deux plus jeunes de 16 et 13 ans. Elle s'est petit à petit aperçue qu'elle réagissait bien avec les enfants des autres, c'est ainsi que l'idée a fait son chemin.

À la réponse au questionnaire « racontez une réussite dans votre travail », Nadine écrit : « permettre à un bébé qui se fait oublier de s'accrocher à quelqu'un ». Cette phrase poignante montre un exemple qui permet à Nadine d'exprimer une réussite. Elle explique que la petite fille a aujourd'hui 3 ans et demi et se porte très bien.

« Dans le domaine de la protection de l'enfance, on n'est pas censé et c'est même pas souhaitable d'avoir des intérêts personnels puisqu'on est là pour les enfants. Mais c'est vrai que c'est très valorisant. Moi je le reconnais et je le dis souvent, de que cette petite fille aujourd'hui elle soit pleine de vie et qu'elle saute dans tous les sens alors que c'était une enfant qui était sur le point de mourir clairement, hein... Oui, c'est une réussite. Et en même temps, je peux pas vraiment dire que j'ai réussi parce que c'est elle qui a réussi. Vous voyez la difficulté, c'est qu'en fait, en s'occupant des enfants, ben on ne peut pas parler de notre

réussite, c'est pas notre réussite, c'est la leur.

Moi je vois avec les équipes de travailleurs sociaux, on a du mal à parler de réussite, c'est compliqué. On se félicite quelquefois de chose, mais c'est difficile d'utiliser le mot et tout ce qui va autour de la réussite. »

Nadine exprime le fait que le mot réussite a une connotation « carriériste ». Elle exprime l'idée que les métiers qui gravitent autour de la protection de l'enfance sont plutôt des vocations, ou bien vis-à-vis de « choses à guérir » parfois.

« Je n'irai pas jusqu'à dire, c'est un gros mot, mais presque »

Quand je demande à Nadine de décrire un exemple précis d'une réussite, elle se sert d'un exemple parlant, qui peut être perçu comme « un échec au premier abord » et qui est devenu une réussite pour Nadine par la suite. Il s'agit d'une petite fille qu'elle a accueillie et qui avait 3 ans à son arrivée et qui est repartie à 6 ans. Cette petite fille a mis Nadine à l'épreuve, l'accueil a été très difficile, avec des moments de doutes énormes. Au bout de 3 ans, Nadine dit stop et demande une réorientation. C'est cela qui peut donc être considéré comme un échec, car beaucoup de collègues de Nadine considèrent que la réorientation est un échec. Aujourd'hui Nadine explique que c'est une réussite, car cette petite fille n'était pas faite pour vivre en famille, car pour elle, la famille était quelque chose de violent. De par son histoire, trop de choses se jouaient. Nadine demande donc un placement en foyer, un tout petit foyer qu'elle choisit elle-même, à côté de chez elle, de manière à ce que la petite fille puisse continuer d'aller dans son école et ne pas briser les liens avec ces amis, continuer le suivi avec la pédopsychiatre, etc. Aujourd'hui cette petite fille va très bien, elle visite Nadine régulièrement, de manière ponctuelle une journée par semaine. C'est le travail avec les équipes de travailleurs sociaux et les professionnels de santé autour qui fait dire à Nadine que cette situation est une réussite. Dès le départ, son service a suivi ce que Nadine préconisait.

Concernant le rapport au résultat, Nadine explique que parfois, les demandes des services administratifs ne sont pas en accord avec la réalité des enfants. C'est dans ce sens qu'œuvre Nadine, de manière à rééquilibrer les bons sens et la cohérence des actions dans l'intérêt des enfants.

« On peut avoir des problèmes de temporalité dans le résultat, si je peux dire ça comme ça. On n'est pas au même moment au même endroit.

Nous, on est dans un quotidien avec l'enfant, on peut avoir des choses qui nous paraissent hyper urgentes et qu'un référent va trouver ou Ben ça peut bien attendre 3 jours, sauf que nous, l'enfant derrière, il va mal.

Donc il nous faut une réponse immédiate et voilà, c'est plus dans des choses comme ça où

quelquefois ou alors on nous dit Bah on vous donne un rendez-vous dans un mois, non, c'est juste pas possible. En fait lui il a besoin d'une réponse là maintenant. »

C'est dans ce cadre que Nadine en vient à parler du pas de côté. C'est d'ailleurs ce qui guide sa réussite (questionnaire question numéro 2). J'en profite pour rebondir et lui demander en détail ce qu'elle entend par l'expression « pas de côté ».

« La possibilité de regarder d'un autre point de vue.

Moi en tant qu'assistante familiale, de prendre le point de vue du travailleur social qui des fois n'a pas le choix. Les travailleurs sociaux quelquefois, pensent qu'on doit ... et je le mets entre guillemets ... faire comme ça. Mais cet enfant-là, s'il peut pas ?

C'est ça que je veux dire, c'est là où les réunions d'équipe sont hyper importantes.

C'est dans ces réunions qu'on arrive justement à essayer de mettre en phase les différentes obligations des uns et des autres.

J'ai tendance à leur dire, ça les fait toujours beaucoup rire, je leur dis l'expression défendre son bifteck... et moi mon bifteck c'est mes petiots.

Donc je les défends parce que je veux qu'on entende comment eux ils vivent leur quotidien et ce qu'ils sont et comment ils le ressentent.

J'entends bien que de l'autre côté ils font comme ils peuvent et qu'ils ont des obligations et eux, ils ont des obligations de résultat pour le coup que nous on n'a pas.

Et qu'il faut que tout ça concorde, et donc j'ai tendance à être celle qui va proposer de temporiser, d'être dans un entre-deux.

Voilà, faire un pas vers eux quand eux acceptent de faire un pas vers nous »

Nadine se sert d'un exemple concernant une formation en commun avec les travailleurs sociaux de l'ASE. C'était la première fois que les équipes entières étaient réunies, ce qui fait dire à Nadine que tout le monde a pu entendre la même chose au même moment et donc partager des points de vue et des expériences différentes.

L'accent est mis sur les différences notoires qu'il peut y avoir également entre les aides sociales à l'enfance en fonction des départements. Nadine prend en compte cette variable importante qui construit les histoires, les relations, les actions, etc. Et parfois les choses qui se font à un endroit ne se font pas dans le département d'à côté, ce qui peut entraîner de l'injustice pour Nadine.

Je questionne Nadine sur la notion de résultat. Qu'entend-elle quand elle parle de résultat ?

« Ben notamment le fait que j'ai beaucoup de collègues qui, comme je vous disais tout à l'heure, des collègues qui ont un certain Âge, entre guillemets... Ils ont aussi une autre histoire que la mienne, puisque c'est souvent des gens qui étaient assistants maternels au départ et à qui on a proposé de prendre des enfants nuit et jour, et qu'ont pas forcément eu de formation, eux, pour le coup, depuis 30 ou 40 ans. Et ils ont tendance à travailler seuls, à être toujours un peu dans la revendication

parce qu'ils ont l'impression qu'on leur prend des choses ou parce qu'ils ont l'impression qu'il faut surtout pas parler des problèmes. Il faut gérer ça. Voilà et moi je trouve ça grave dans le sens où ça peut aller à des dysfonctionnements. Je pense que travailler avec des travailleurs sociaux en équipe psychologue, même avec les assistants de gestion, je veux dire, on en a besoin, on a besoin d'avoir l'avis des autres pour avancer et de se dire non, mais là c'est trop grave, je le garde pour moi et j'en parle surtout pas. Ça peut amener à des situations dangereuses. J'ai des collègues à qui c'est arrivé et si une autre façon de travailler que je ne retrouve enfin... Moi je me retrouve pas dedans. Je pense que c'est aussi générationnel ... Je suis pas en train de porter un jugement sur des collègues qui font pas les choses bien ou pas hein ... Mais C'est aussi générationnel, c'est aussi une autre façon de travailler parce qu'avant ça se passait comme ça en fait.

Donc, je pense que pour certains, c'est trop tard pour changer... Là pour le coup, je porte un jugement parce qu'ils travaillent comme ça depuis très longtemps et ils sont pas capables quand on essaie de les bouger, de les faire bouger un petit peu. Je vois bien mes cadres qui essaient de faire bouger les lignes. C'est ces personnes-là qui quittent, se retrouvent dans le dur et qui ne veulent pas y aller.

Ça leur demande trop d'efforts.

Par contre, je pense que ceux qui arrivent, qui viennent d'arriver ou qui vont arriver, c'est la première chose à apprendre : c'est de travailler en équipe.

Moi, le travail social, c'est en équipe et c'est bon »

Nadine poursuit l'entretien sur les difficultés qu'elle constate du point de vue des travailleurs sociaux, qui sont, pour elle, l'interface entre le terrain et les décisions politiques.

« Moi, j'ai des cadres de proximité avec qui je ... des fois ça me fait de la peine parce que...

Ils se retrouvent dans des situations pas possibles parce qu'ils essaient de défendre le point de vue du terrain et que, en face d'eux, et ils ont un mur d'incompréhension.

Des gens au-dessus qui, eux, ne veulent entendre parler que de chiffres de rendement. »

Cette transition fait que Nadine aborde un autre point important à ses yeux : les valeurs et les convictions :

« Ben moi je pense que quand on est sur, ou en tout cas on a l'impression à l'intérieur qu'il faut aller dans cette voie-là. Ça veut pas dire qu'il ne faut pas écouter les autres, mais ça veut dire qu'il faut avoir le courage de tenir sa position face aux autres qui vous disent non.

Parce que souvent on entend que financièrement, c'est trop compliqué, parce que là on va pas pouvoir y aller, parce que y a Monsieur machin qui va nous dire que « Ah Ben non, il est pas d'accord ». Voilà, c'est vrai que je suis ... alors très dans des situations concrètes que j'ai vécues. Il n'y a rien qui m'insupporte plus que quand je dis « tel enfant va pas bien il faudrait faire ça » et qu'on me répond oui, mais on a pas l'argent ?

Je suis désolé, je dis pas que l'argent tombé du ciel. Et là, c'est vrai que dans ces cas-là, j'ai tendance à monter au créneau. Si j'estime que l'enfant, il a besoin de quelque chose, on doit essayer. Je dis pas qu'on va y arriver, mais essayer et pas se décourager. Donc quand je parle de courage et de conviction, je moi je pense qu'un enfant, ça mérite qu'on ait du courage et de la conviction pour lui.

Dans le sens où on doit pas laisser tomber.

Du coup, parfois, vous allez vraiment à la confrontation avec des personnes, des institutions.

Par exemple, l'école. Vous voyez, j'ai vu la semaine dernière une maîtresse pour une petite qui me dit « Ah non, mais de toute façon, la prochaine bêtise, je l'envoie dans une autre classe » et je dis « mais je viens de vous expliquer que cette gamine, ce qui la perturbe, c'est d'avoir 2 instits déjà de base cette année. C'est une enfant qui a des limites intellectuelles et ça là perturbe de devoir s'adapter à 2 instituteurs différents. Et vous vous me dites que votre solution c'est de mettre avec un 3e instit ? »

Et là je suis un petit monter au créneau, je me suis un peu fâché parce que j'ai dit en fait, vous ne prenez pas en compte l'enfant ? Vous prenez en compte votre capacité à trouver des solutions pour avoir la paix, mais elle, ça va lui faire quoi ? Et donc on a beaucoup discuté et on a fini par trouver d'autres solutions et tant mieux.

Mais les enfants, ils méritent qu'on se batte pour eux parce qu'eux, on ne les entend pas, sinon c'est trop facile en fait, de penser qu'un enfant qui pique une colère, c'est un enfant perturbateur. Non, c'est un enfant qui ne va pas bien. C'est un enfant, il est traversé par une émotion terrible et il faut essayer, j'ai dit essayer de l'aider et de le comprendre.

Et en tant qu'adulte, c'est le minimum qu'on puisse faire et trouver une solution pour le s'en débarrasser parce qu'ils gênent la classe. Moi, ça me heurte, c'est intolérable pour moi. »

Pour finir l'entretien, Nadine insiste sur les temporalités relativement longues qui caractérisent le métier d'AF et la possibilité de ne jamais voir les résultats dans les vies futures des enfants dont elles peuvent avoir la charge sur un temps donné. Ce sont des caractéristiques d'un métier peu connu, qui mériterait d'être un peu plus valorisé et mis en lumière pour Nadine.

NOM : MANTA	Prénom : Hugo	Session de soutenance : Décembre 2023
FORMATION : DIPLOME D'ETAT D'INGENIERIE SOCIALE		
TITRE : Penser et repenser la réussite en travail social		
<p>RESUME (250 à 350 mots) :</p> <p>« À quel moment une séquence [de travail] peut-elle être lue comme une réussite ou un échec ? »</p> <p>La réussite est partout. Mais de quelle réussite est-il question ? L'apparition de plus en plus fréquente de ce terme dans des discours politiques et des rapports officiels concernant le travail social est révélatrice d'une conception qui s'impose dans un champ qui n'en avait jusqu'à présent jamais fait mention de manière explicite. D'où vient cette conception ? Quelles sont ses caractéristiques ? Comment est-elle perçue, pensée, vécue par les travailleurs sociaux eux-mêmes ? Quels sont ses représentations et ses effets sur les pratiques ? Voilà les quelques questions auxquelles ce travail tente de répondre.</p> <p>La notion de réussite est une opportunité dans la façon de repenser l'action en travail social. Elle permet de mettre en vis-à-vis un travail social avec les différentes versions de lui-même. Penser la réussite, c'est aussi déconstruire certaines représentations et idées préconçues, découvrir de nouveaux espaces, de nouveaux horizons, concevoir le temps dans ces différentes dimensions et littéralement « <i>re – sortir</i> » d'une vision dualiste et hégémonique qu'impose le monde occidental. C'est en quelque sorte <i>dépolariser et relier du formel et de l'informel</i>.</p> <p>Penser la réussite en travail social, c'est surtout définir collectivement ce qu'est un résultat dans les pratiques du quotidien. Car c'est bien de cette <i>culture du résultat</i> qu'il s'agit, à travers cette notion. L'enjeu majeur d'une telle recherche se situe donc dans la manière de penser et vivre le résultat en travail social. Cette étude axe sa recherche autour d'une question centrale : En quoi la réussite permet-elle de (re)penser l'action en travail social ?</p>		
MOTS CLES : réussite – travail social – construction social - représentations		
NOMBRE DE PAGES : 167	Volume (s) annexé (s) : 0 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>	
<p>CENTRE DE FORMATION :</p> <p style="text-align: center;">Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée Allée Edgard Degas, Quartier Paradis St Roch, Bât C7 13500 MARTIGUES</p>		