

# La revue française de service social

Parution trimestrielle - juin 2013 - numéro 249 / 2013-2 - Prix unitaire 15€

## VISIBLE & INVISIBLE :

Le travail social mis à l'épreuve  
de son utilité et de son efficacité



**JOURNEES NATIONALES D'ETUDE**  
**22 & 23 Nov. 2012**

Association Nationale des Assistant(e)s de Service Social

**Journées nationales d'études de l'ANAS**

**Visible et invisible :  
le travail social mis à l'épreuve de son utilité  
et de son efficacité**

**22 et 23 novembre 2012**

**N° 249**

**La Revue Française de Service Social**

**INDEX THÉMATIQUE | MAGAZINE | FORUMS | INFOS | CONTACTS**

**OASIS**

**<http://www.travail-social.com>**

**Le Portail du Travail social**

*OASIS - Organisation d'Acteurs Sociaux Indépendants et Solidaires - Association loi 1901*

**Vous pouvez retrouver certains articles de la revue dans OASIS,  
le portail internet du travail social**

# Sommaire

## I. Le 22 novembre 2012

<b>Discours d'introduction</b> .....	6
Elsa MELON, présidente de l'ANAS	
<b>Ouverture</b> .....	8
Pierre JOXE, avocat des enfants	
<b>Visible et invisible : définition, dialectique, enjeux, perspectives</b> ....	12
Saül KARSZ, philosophe, sociologue	
<b>L'approche journalistique du travail social</b> .....	15
Table ronde animée par Jean-Louis Le CORVOISIER, journaliste	
<b>Le monde du silence</b> .....	28
Michel AUTÉS, sociologue	
<b>Ce qui est visible et attendu</b> .....	32
Table ronde animée par Jean-Louis LE CORVOISIER	
<b>L'invisibilité du travail social en question</b> .....	42
Table ronde animée par Jean-Louis LE CORVOISIER	

## II. Le 23 novembre 2012

<b>Ouverture et présentation des ateliers</b> .....	52
Elsa MELON et Stéphanie DELBREL	
<b>Atelier n° 1</b> :.....	53
Le travail social face à l'outil statistique, du contrôle à l'évaluation, valoriser l'informel ; les effets inattendus de la statistique mal appréhendée, les enjeux de l'analyse et de l'expertise	
<b>Atelier n° 2</b> :.....	55
Écrire pour rendre visible l'indicible : pratiques d'écriture en travail social	
<b>Atelier n° 3</b> :.....	57
Travail social et médias à l'heure d'Internet	
<b>Atelier n° 4</b> :.....	59
Rendre visible le travail social au niveau européen et international	
<b>Atelier n° 5</b> :.....	60
Secret professionnel et efficacité sont-ils compatibles ?	
<b>Atelier n° 6</b> :.....	63
Actions collectives, réappropriation et diffusion des cultures professionnelles	
<b>Pour un travail social efficace, utile et humain</b> .....	66
Nicolas AMADIO, maître de conférences en sociologie	
<b>Synthèse des journées</b> .....	79
Jacques TREMINTIN, journaliste à Lien social	
<b>Conclusion</b> .....	84
Elsa MELON, présidente de l'ANAS	

## III. Communications

<b>Erratum</b> .....	86
<b>Intervention collective : une question de légitimité et d'espace de mobilisation à s'approprier ?</b> .....	86
Jacqueline GREBERT	
Paroles d'assistant(e)s de service social	
<b>Création de cinq cents postes d'assistants de prévention et de sécurité par l'éducation nationale</b> .....	90
Marie-Hélène CASTAGNEDE	
<b>Lettre ouverte d'une assistante de service social précaire</b> .....	91
Belen ANDRÉ	

## IV. Vie de l'ANAS

<b>Le bureau de l'ANAS se renouvelle</b> .....	96
Elsa MELON	
<b>Protection de l'enfance : un décryptage des propositions de La Voix de l'enfant</b> .....	97
Elsa MELON, communiqué du 1 <sup>er</sup> février 2013	
<b>Voix de l'Enfant : Les propositions décryptées</b> .....	99
Dossier coordonné par Laurent PUECH, avec le soutien d'Elsa MELON, Didier DUBASQUE et Antoine GUILLET, février 2013	
<b>Protection de l'enfance, au-delà des « affaires Marina ou Dylan », l'affaire de tous ! L'ANAS fait cinq propositions d'amélioration</b> .....	113
Elsa MELON, communiqué du 7 février 2013	
<b>Cinq propositions (et quelques autres) pour améliorer la protection de l'enfance</b> .....	115
Dossier coordonné par Laurent PUECH, avec le soutien d'Elsa MELON, Didier DUBASQUE, Françoise LÉGLISE et Antoine GUILLET, février 2013	
<b>Synthèse du dossier</b> .....	134
Elsa MELON, février 2013	
<b>La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance</b> .....	137
texte intégral de l'intervention, le 11 février 2013, de Laurent PUECH, vice-président de l'ANAS, 6 <sup>e</sup> assises nationales de la protection de l'enfance - 11 au 12 février 2013, Le Mans	
<b>Décès de Robert Castel : l'ANAS salue un grand intellectuel</b> .....	141
<b>À vos agendas !</b> .....	142
<b>Bulletin d'abonnement</b> .....	143
<b>La Revue française de service social, derniers numéros parus</b> .....	144

## Pour un travail social efficace, utile et humain

Nicolas AMADIO, maître de conférences en sociologie

Je remercie les organisateurs de m'avoir invité, même s'ils ont donné un titre ambitieux à ma présentation. Je ne me placerai pas dans la position de l'universitaire professant ce que serait un travail social efficace, utile et humain, car je ne possède pas la légitimité requise. En revanche, il me semble légitime d'étudier le contexte dans lequel cette question se pose et d'examiner, avec les professionnels, les enjeux et les limites de la mise en visibilité de leurs pratiques professionnelles. Il s'agit pour moi d'analyser les raisons conduisant les acteurs des politiques sociales à se poser la question de la visibilité des pratiques, ainsi que les modalités potentielles de cette mise en visibilité.

Le contexte est marqué par la continuité d'une série de mouvements politiques de décentralisation, de territorialisation et de modernisation inaugurée dans les années 1980. L'adoption de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) dans les années 2000 a marqué un tournant majeur. Plus aucun domaine de la politique publique n'échappe à une modernisation qui charrie une idéologie gestionnaire et renvoie à une logique de performance. Or c'est à travers cette logique que se pose la question de la visibilité, trop souvent perçue dans une optique prométhéenne. Elle soulève un enjeu de reconnaissance du travail social et de légitimité des professionnels de l'action sociale, posant ainsi une question d'identité professionnelle.

Cette idéologie gestionnaire s'impose dans un contexte marqué par trois caractéristiques majeures. La première est un *déficit* en matière d'orientation politique, résultat de la complexification de l'action sociale et d'une gestion qui se veut pragmatique et rationalisatrice. La deuxième caractéristique est que pour la plupart des intervenants de terrain et des bénéficiaires, la question de la *performance* est loin des pratiques quotidiennes et le discours sur le sujet rencontre peu d'écho, d'autant plus que les travailleurs sociaux sont déjà confrontés à des démarches d'évaluation qui empiètent sur le temps d'intervention et les obligent à remplir des tableaux d'indicateurs peu pertinents au regard des pratiques. Poser la question de la performance doit permettre de réfléchir la démarche de l'évaluation au regard des finalités de l'action sociale. Il s'agit de rendre visible le travail social, de faire trace sans en perdre le sens. La troisième caractéristique est la performance, mais *pour quoi faire* ? Elle n'est pas toujours mise au service de ses acteurs. L'idée qu'elle puisse servir à une remise en cause plutôt qu'à une remise en question constructive de l'action sociale informe sur le sentiment de suspicion voire de défiance des intervenants sociaux. Ces derniers s'inquiètent face à une notion qui paraît au service des organisations de l'action sociale plutôt que des professionnels qui exercent ces pratiques. C'est la raison pour laquelle il semble pertinent d'interroger la performance à partir des pratiques professionnelles de l'intervention sociale.

Partant de cette contextualisation, mon propos s'articulera autour de trois hypothèses :

- l'absence d'orientation politique biaise à l'origine toute démarche de performance dans un contexte de complexification croissante de l'intervention sociale ;
- pour permettre une mesure de la performance à la fois prospective — qui s'appuie sur l'existant pour se projeter dans l'avenir —, politique — dans laquelle on réfléchit à la dimension politique de la pratique professionnelle et à son inscription dans le vivre-ensemble —, et méliorative — qui permette une amélioration continue des pratiques professionnelles —, il faut pouvoir partir des pratiques elles-mêmes ;
- les pratiques professionnelles doivent être réfléchies dans un contexte organisationnel laissant place aux dynamiques conflictuelles, dans lequel on puisse réfléchir la dimension politique et le sens des pratiques et pas seulement l'adéquation entre les moyens et les résultats. Cela suppose des contextes organisationnels demandant du projet, de l'évaluation interne et externe, de la démarche qualité, avec la possibilité de mettre en place des groupes de travail qui interrogent l'activité de production et non la responsabilité de l'intervenant social vis-à-vis de sa pratique professionnelle.

Dans ces trois hypothèses, les collectifs de travail, les équipes, les syndicats et les organisations de représentation professionnelle ont un grand rôle à jouer. Partir des pratiques professionnelles pour interroger la performance est une opportunité, pour l'action sociale, de rendre son travail plus visible, de favoriser la création et l'innovation et d'éviter le pire inhérent à la logique insidieuse de l'idéologie gestionnaire. Il s'agira de montrer en quoi le contexte dans lequel la question de la performance est posée implique de laisser aux acteurs ce qui leur appartient, c'est-à-dire de leur laisser le produit de leur travail et la définition de leur travail de production, de mise en sens ou « d'organisation »<sup>22</sup>, autrement dit le sens du travail et l'identité professionnelle.

### Un contexte marqué par un déficit d'orientation politique

Les réorientations administratives et institutionnelles conduisent à s'interroger sur l'existence d'un plan tactique, d'une vision à court et moyen terme sur le devenir des politiques, notamment sociales. Ce manque d'information entraîne une divergence des références et des stratégies, au point que chacun tend, *in fine*, à consolider ses positions et ses ressources, dans un champ de plus en plus concurrentiel, avec des établissements qui tendent à se fermer sur eux-mêmes. Ceci impacte la professionnalité des intervenants sociaux, dont l'autonomie à qualifier leurs pratiques se réduit. L'absence d'un programme politique biaise les démarches de performance, car plutôt que de permettre une remise en question, il favorise la production de réponses attendues et parfois réductibles de la réalité.

La complexification renvoie à trois éléments :

- le premier est une *spécialisation* et une *technicisation* croissante des formes d'intervention, liées à la diversification des publics et des par-

22 Marie-Anne Dujarier, *Le travail du consommateur : de McDo à eBay, comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte, 2008.

tenaires touchés, mais aussi à la redistribution des politiques d'action sociale, légales, locales et facultatives ;

– le second élément de complexification réside dans des contextes organisationnels qui tendent vers l'horizontalité, à travers le développement du *management participatif*, des projets et de l'évaluation, qui répondent à de nouveaux besoins en techniciens et managers et à l'apparition de nouveaux dispositifs. Les niveaux décisionnels comme les pratiques de l'intervention sociale au contact du public sont concernés. Souvent, il s'agit de combler les manques de coordination entre ces deux niveaux. Avec les mouvements de décentralisation et de territorialisation, l'arbitrage entre ces deux niveaux est effectué par les institutions employant les intervenants sociaux. Ces derniers voient leur autonomie et leur logique professionnelles remises en cause par la logique des institutions qui les emploient, soumises à la modernisation ;

– le troisième élément de complexification est l'apparition de *nouveaux acteurs*, y compris institutionnels, sous l'effet de pratiques liées à la « discrète chalandisation », au détriment de l'autonomie et de la professionnalité que conférait la pratique de la relation d'aide et d'accompagnement, jusqu'à présent reconnue comme l'apanage de spécialistes formés et qualifiés. L'intervention sociale s'est segmentée entre accueil, accompagnement, évaluation, diagnostic, etc., ce qui a entraîné une logique de développement des compétences individuelles, relayée par les pratiques de management (entretien annuel). L'importance des qualifiés et des diplômés d'État, dont les spécificités se matérialisent moins dans la définition des postes de travail et la répartition des tâches, s'en est trouvée affaiblie.

Les grands acteurs institutionnels ont accompagné le mouvement de décentralisation tout en poursuivant les objectifs de territorialisation. De manière générale, les réorganisations successives de l'action sociale ont privilégié une logique de contenant au détriment d'une logique de contenu. L'opposition entre ces deux logiques risque de devenir une voie de lecture de la performance dans l'action sociale en partant des contextes des pratiques professionnelles et non des pratiques elles-mêmes. Résoudre, dans un premier temps, les problèmes de gestion et d'organisation liés à la crise permettait de faire face aux flux croissants d'usagers et à leurs nouveaux besoins dans un contexte de déficit de capacités financières. Les institutions ont essayé d'adapter le contenant des pratiques professionnelles à la nouvelle donne territoriale. Cela a donné lieu à des restructurations des services d'action sociale, des réformes de secteurs d'intervention, des regroupements de pôles, d'unités et de financement public, des partenariats avec le secteur privé, et parfois d'associations importantes. On a assisté d'abord à une réorganisation de la réponse publique où économie d'échelle rime avec réorganisation des services et introduction des logiques gestionnaires. On en veut pour preuve le recours de plus en plus fréquent à des consultants extérieurs, lesquels n'impliquent pas toujours de façon efficiente les professionnels de l'action sociale dans l'élaboration de la réponse publique.

Ce type de démarche n'a pas permis d'articuler au mieux des projets politiques ambitieux avec le contenu des pratiques professionnelles des intervenants. L'opposition entre le contenant et le contenu s'est alors renforcée d'au-

tant plus que les intervenants sociaux s'identifient au cœur de leur pratique et, dans un dernier temps seulement, au cadre dans lequel ils exercent. De fait, le discours qui a animé les promoteurs du paradigme gestionnaire et du *new public management* n'a pas réussi à séduire les intervenants sociaux.

En partant des contextes et non des pratiques professionnelles de l'action sociale, on tend à imposer un discours qui s'appuie sur une rationalité et des logiques étrangères à celles de l'action sociale. On substitue aux dynamiques professionnelles et aux capacités d'innovation des intervenants sociaux un discours clos et inhabitable, au sens où ceux-ci parviennent difficilement à comprendre comment leurs pratiques pourraient s'y inscrire et comment ces logiques pourraient constituer le nouveau foyer de leur identité professionnelle. Ils voient ainsi le contenu qu'ils peuvent apporter inadapté au contenant.

Pourtant, une grande partie des professionnels de l'action sociale sont capables de répondre aux variables et indicateurs retenus par les instances nationales pour évaluer les structures, les fonctions et les activités professionnelles. La question des indicateurs apparaît donc comme un faux problème. Le secteur de l'intervention sociale n'est-il pas animé depuis des années déjà par des logiques de projets individuels, collectifs — d'établissement, de diagnostics de besoins, de territoires — ou partagés ? On se demande parfois de quel degré de méconnaissance il faut être victime pour penser que les pratiques se sont échafaudées en dehors de toute règle et norme sectorielle, en dehors de l'analyse des pratiques professionnelles qui n'auraient jamais laissé de trace ni produit de sens ?

Il reste étrange de s'interroger sur la question de la visibilité car les écrits existent : combien, en effet, d'observatoires et d'écrits professionnels de toutes sortes ? Mais cette in-visibilité est aussi liée à une perte de légitimité et de professionnalité des travailleurs sociaux et renvoie au problème de la (non-) reconnaissance du travail social à l'heure actuelle et de la professionnalité des intervenants.

### **Partir des pratiques professionnelles pour permettre une lecture prospective, politique et méliorative de la performance**

Ce ne serait pas la production de données permettant l'évaluation des politiques d'action sociale qui fait défaut, mais bien la visibilité et la lisibilité de données produites par et sur les pratiques professionnelles de l'intervention sociale. Il convient de distinguer ce qui est de l'ordre de l'évaluation des politiques d'action sociale, pour laquelle on dispose de savoirs et de savoir-faire importants, de ce qui relève de la mesure de la performance des pratiques professionnelles de l'intervention sociale, pour laquelle il reste beaucoup à construire.

Construire ne signifie pas éditer, enjoindre ou rédiger des guides de bonnes pratiques, mais expliciter, comprendre et construire un sens relatif aux réalités auxquelles renvoient les pratiques existantes. Le travail social est en effet hétérogène et diversifié : les performances dans un service d'accueil de jour pour personnes en situation de handicap mental et dans un service d'accueil d'un centre social ou d'une collectivité territoriale peuvent n'avoir rien de commun.

Pour prendre sens, la mesure de la performance doit être rapportée à la situation des pratiques.

Cela suppose d'opter pour une démarche d'évaluation en termes de proximité avec les intervenants sociaux, les contextes et les publics de l'intervention sociale. L'ordre d'énumération a ici son importance, tout d'abord parce qu'il ne faut pas confondre *proximité* et *participation*. Partir de la proximité avec les intervenants sociaux revient à exprimer la préoccupation de prendre en compte la question de l'identité professionnelle, trop souvent écartée, voire manifestement oubliée par crainte de réactiver des débats corporatistes. Lors d'un colloque de l'Association nationale des directeurs de l'action sociale (ANDAS), nous avons osé prononcer les mots « identité professionnelle » et constaté qu'ils faisaient peur dans l'assemblée. La promotion des droits des usagers depuis la loi de 1984, de leur participation aux politiques d'action sociale, réaffirmée par les lois de 2002 et 2005<sup>23</sup>, la volonté politique de rechercher l'égalité des chances se sont parfois mises en place au détriment de la promotion des professions d'action sociale. Certes, il ne s'agissait pas d'une volonté programmée, mais, parallèlement à la décentralisation, l'affirmation des droits des usagers semble avoir accompagné un processus de relégation de la question des identités professionnelles du travail social.

Par exemple, la diffusion de la démarche qualité devrait permettre de mesurer la performance des pratiques professionnelles à partir de la satisfaction des usagers et ainsi, rapporter la qualité des interventions sociales à leur impact sur leur situation. Cela sous-entend que les pratiques professionnelles se définissent de gré à gré, dans une logique de service rendu en fonction de besoins individualisés. Le risque encouru est alors de nier la spécificité des usagers et la singularité de leur situation et de substituer aux pratiques professionnelles des prestations susceptibles de proposer des services de manière indifférenciée aux individus, qu'ils soient considérés comme usagers, clients, bénéficiaires ou destinataires.

La professionnalité des intervenants sociaux ne repose plus alors sur la relation mais sur la capacité à satisfaire un individu en attente d'une prestation relative à un droit, qui plus est opposable, ou avec un contrat. Cette dilution de la relation dans la prestation de service réduit les dimensions institutionnelle et politique de la professionnalité des intervenants sociaux au profit de sa dimension organisationnelle et productive, d'où une certaine lecture de la performance. Interroger celle-ci à partir de la seule participation d'usagers revient à négliger les institutions, les lois, les normes et les règles qui ont été nécessaires à la construction d'une politique d'action sociale alors que l'humanisme patronal et la charité n'y suffisaient plus, et, avec elles, la professionnalité et l'identité des intervenants sociaux.

On pourrait arguer qu'il s'agit de vieux débats. Aujourd'hui, la question posée n'est plus pourquoi le travail social, ni à quoi il sert, mais quelle place lui assigner dans notre société. Le fait d'évaluer la satisfaction et la participation des usagers donne une idée de l'adéquation entre les moyens et les fins et

23 Loi n° 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance ; lois déjà citées n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et n° 293-2007 du 5 mars 2007.

permet de constater des écarts entre objectifs et résultats, sans donner pour autant de mesure de la performance, c'est-à-dire sans montrer en quoi les pratiques professionnelles ont été porteuses de changement par rapport au projet, de créations de nouvelles formes d'interactions avec sa famille, ses amis, ses connaissances et l'environnement. Cette lecture ne peut pas se faire *via* un rapport comptable reposant sur des mesures d'efficacité et d'efficacé, ni sur le bon usage d'une boîte à outils techniques ou sur le respect d'un protocole. Elle nécessite de construire avec les intervenants sociaux, à partir de leurs pratiques professionnelles, et dans le respect de la dimension subjective de leurs pratiques, une dynamique de mesure de la performance qui la comprenne également au sens de la performance dans l'art. Ce n'est pas simplement une technique ni l'application d'une procédure aboutissant à un résultat, mais un métier, une profession avec une légitimité, un savoir et un cœur d'expertise dans lequel le professionnel exerce un art. C'est aussi ce qui est en jeu dans la question de la visibilité.

Contrairement aux motivations souvent attribuées aux opposants de l'évaluation, ces derniers n'expriment pas simplement une hostilité de principe ou de culture, mais aussi une réaction à des processus de standardisation, de rationalisation des actes et d'intensification du travail auxquels ils sont confrontés au quotidien. Nombre d'intervenants sociaux font moins l'expérience d'une identité professionnelle commune que d'un décalage croissant entre leurs pratiques quotidiennes et le contexte au sein duquel on leur demande de rapporter leurs pratiques. L'existence d'une culture commune de métier semble moins avérée, actuellement, que les expériences individualisées d'une dissociation et d'un clivage entre les dimensions organisationnelle et clinique propres à l'intervention sociale. Si les professionnels pouvaient faire plus souvent l'expérience d'une culture de métier commune, ces oppositions se manifesteraient par des formes d'action collective, plutôt que par des mécontentements individuels, de l'insatisfaction, de la démotivation, voire de l'épuisement professionnel.

## **La nécessité de laisser place aux dynamiques conflictuelles à l'intérieur de la sphère de travail des intervenants sociaux**

L'articulation du travail de production et d'organisation doit pouvoir donner lieu à des dynamiques conflictuelles où se répondent, d'une part, les transformations des pratiques professionnelles (accompagnement, médiation, action collective, projet individualisé, etc.) et leur inscription dans le contexte organisationnel (regroupements, rationalisation, évaluations...), d'autre part, des mutations d'ordre sociétal, car c'est à elles qu'il faut rapporter la dimension politique de la transformation du travail social. Celle-ci se traduit par la mise en concurrence des définitions de l'intérêt général, par la diffusion de l'idéologie gestionnaire à l'ensemble du ministère des affaires sociales, la tertiarisation de la sphère du travail et la prégnance de la relation de service, avec des répercussions sur le quotidien des professionnels de l'action sociale.

Avec la diffusion de l'idéologie gestionnaire, ce discours clos et inhabitable tend cependant à imprégner les dynamiques conflictuelles, les possibilités d'innovation et la motivation des professionnels à mettre en visibilité. L'idéologie

gestionnaire habite ces dynamiques parce qu'elle tend à enfermer dans un rapport individualisé au travail où la responsabilité de la performance incombe principalement au travailleur lui-même.

Prenons l'exemple des groupes d'analyse des pratiques professionnelles et de la supervision : au regard des exemples d'épuisement professionnel que j'ai pu suivre, ces groupes ont une cohérence, une utilité et une pertinence. Ils ont été accompagnés et mis en place en même temps que les logiques managériales avec lesquelles ils se conjuguent, tendant à enfoncer le travailleur social dans sa propre responsabilité vis-à-vis de ses pratiques. Il n'a plus d'espace de parole où échanger sur le sens de l'accompagnement par rapport aux finalités fixées, et discuter collectivement de son mode d'exercice professionnel sans renvoyer aux aspects subjectifs et à la charge émotionnelle de celui-ci. Sans collectifs de travail permettant d'articuler la production et l'organisation, ou de penser sa pratique, l'intervenant social est noyé dans sa relation avec l'usager, sa culpabilité et sa démotivation. C'est particulièrement important parce que la pratique professionnelle du travail social est éminemment politique, s'adressant à l'usager autant qu'à la société et interrogeant le sens du vivre-ensemble. Il importe de militer auprès des structures et des institutions pour que ces espaces, qui constituent des soupapes, existent.

Les logiques gestionnaires épuisent les travailleurs sociaux qui dépensent une énergie phénoménale pour résister à la rationalisation de leurs pratiques et leur donner du sens. Dans une logique d'individualisation, auprès de qui vont-ils faire valoir ce sens ? Les structures et les organisations professionnelles détiennent une responsabilité en tant que relais communicationnel de la performance et de la visibilité des pratiques professionnelles auprès du grand public.

Enfin, si l'action sociale a été jusqu'ici porteuse d'innovation, c'est aussi parce que les intervenants sociaux étaient pris dans les logiques de conflit et d'opposition face aux logiques bureaucratiques, administratives et politiques. Celles-ci suscitaient des sentiments d'injustice et d'indignation qui les poussaient à réagir. Elles offraient des réponses permettant de se positionner professionnellement. Or, face au discours gestionnaire et à une culture de la performance, il est difficile de se positionner et d'apporter une réponse, d'autant plus que le travailleur social peut être amené à utiliser le même langage. La question est de savoir comment se situer et sur quelles bases entrer dans une dynamique conflictuelle constructive où il soit possible de marquer son identité professionnelle.

Ainsi, les logiques gestionnaires et une certaine lecture de la performance et de la visibilité du travail social prennent le risque de développer des formes de substitution. Aux conflits et aux oppositions se substitue un état d'incompréhension mêlé d'inquiétudes, tandis qu'un sentiment de fatalité se substitue aux sentiments d'injustice et d'indignation qui étaient un moteur de l'action des intervenants sociaux. Les politiques d'action sociale s'orientent ainsi vers des logiques technocratiques qui tendent à instrumentaliser les pratiques professionnelles innovantes et à les figer dans des fichiers, des procédures et des réglementations injonctives.

En dernier lieu, assumer la dimension politique des pratiques professionnelles de l'action sociale pour les mettre en visibilité ne suffit pas. Il faut aussi assumer et mettre en avant la dimension subjective des pratiques profession-

nelles de l'intervention sociale. « L'économie des sentiments » propre à la relation qui se noue entre l'intervenant social et l'usager, par exemple, peut être pensée comme un marqueur de professionnalité de l'action sociale par rapport à d'autres types de relation, comme la relation de service. La notion de travail émotionnel est souvent employée alors que l'intervenant social n'agit pas dans ce seul registre. Sa profession implique davantage une économie des sentiments, car il ne suffit pas d'analyser en profondeur son ressenti pour adapter un comportement à une attitude prescrite. Les travailleurs sociaux peuvent être amenés à jouer les différents registres de la comédie humaine pour atteindre un objectif. Cependant, leur but n'est pas de feindre les émotions, mais de faire des expériences émotionnelles le matériau d'un travail dynamique fondé sur le bouillonnement de la vie sociale. Ils se servent de l'outil de la relation et de la dynamique de la vie émotionnelle et non des émotions elles-mêmes. Par exemple, une partie de l'effort de production des travailleurs sociaux consiste à favoriser la disponibilité de l'usager en utilisant ses propres sentiments comme un matériau à travailler avant, pendant et après la relation. Cette économie des sentiments doit permettre au travailleur social de gérer la dimension subjective inhérente à la relation avec l'usager dans un jeu constant entre distanciation et disponibilité.

En conclusion, dans leur recherche de visibilité, les intervenants sociaux ont intérêt à chercher les marqueurs de leur identité professionnelle, en assumant la dimension politique du travail social et la dimension subjective de la relation, c'est-à-dire en replaçant la relation d'aide et la relation clinique au cœur de l'expertise de l'intervention sociale.