

Enjeux de l'approche des compétences dans le champ de l'action sociale et médico-sociale¹

Roger Bertaux, IRTS de Lorraine, rogerbertaux@free.fr
Philippe Hirlet, IRTS de Lorraine, Philippe.Hirlet@irts-lorraine.fr

Résumé

Dans le champ social, traditionnellement attentif aux souffrants, rebelle aux rationalisations managériales, mais aussi marqué par l'introduction des nouveaux schémas de gouvernance, les enjeux de la compétence se situent dans les manières de faire des intervenants sociaux et dans les jugements de compétence ou d'incompétence portés à partir de celles-ci.

Mots clés : compétence, gouvernance, habitus, logique d'action.

L'approche de la compétence dans le champ social et médico-social ne peut être directement déduite des analyses propres au secteur industriel. Nous chercherons d'abord à caractériser les spécificités de ce champ, puis à montrer qu'il n'échappe pas pour autant à l'introduction de modes de gouvernance issus du secteur marchand, enfin à montrer comment les compétences et incompétences définies par les acteurs concernent les manières de penser et d'agir appréhendées dans une dimension sociétale.

1. Spécificités du champ social et médico-social

1.1. L'importance de la relation de service dans le champ de l'action sociale

Il semble acquis maintenant par la plupart des sociologues et des économistes, que les services représentent un enjeu important de notre économie (Gadrey, 2003). Des facteurs, liés à l'évolution des modes de vie, expliquent la croissance de la demande de services en tout genre et plus particulièrement services à la personne, santé, intervention sociale. Les services en règle générale sont des prestations ciblées vers les ménages, les usagers et les entreprises, ils occupent désormais une place croissante dans l'économie des pays, ils représentent en France près des trois quarts du PIB et 75% de l'emploi total. Leur particularité réside (à la différence du monde industriel) dans la plus-value et dans l'utilité sociale qu'ils apportent aux consommateurs, clients, usagers, ainsi qu'en matière de qualité du service rendu.

¹ Communication en vue des XII^{èmes} Journées Internationales de Sociologie du Travail, Université de Nancy2, 25 et 26 juin 2009.

Les travaux de Michel Lallement (2007) confirment cette transformation majeure de l'économie, passée d'une société dominée par le monde productif, dont la figure emblématique était l'ouvrier de la grande industrie, à une société d'une autre « nature » celle des services en tout genre (aux personnes, entreprises, administrés, de santé, d'action sociale). Selon Michel Lallement, on peut ranger d'un côté des services standardisables et, de l'autre, des services immatériels et relationnels. Les premiers fonctionnent en mobilisant des objets, en s'équipant de systèmes techniques, en codant de l'information, en objectivant des procédures de travail proche de la sphère industrielle, les seconds engagent un rapport entre des personnes (une relation de service) destiné à transformer des pratiques organisationnelles (conseil aux entreprises) ou à modifier l'état physique, moral, intellectuel, culturel des individus (santé, action sociale, culture).

La sociologie française du travail a mis un certain temps à se débarrasser du point de vue strictement industrialiste sur le travail. A. Borzeix (2003) apporte une contribution et réflexion intéressante sur « la rationalité externe (celle du bénéficiaire de la prestation) dans le rapport vertical qui, classiquement, lie le salarié à son employeur.

Le travail social, le « social en actes » (Chauvière, 2007) est avant tout un travail qui se réalise en présence de personnes physiques. Il s'agit essentiellement d'une rencontre et d'une interaction entre un usager (une famille), un professionnel (intervenant social) et une institution. Ce travail qui nécessite des compétences relationnelles fortes n'est pas le même que celui qui anime un ouvrier qui travaille à la chaîne dans une industrie métallurgique ou automobile. Les compétences relationnelles développées par l'ouvrier dans une organisation du travail rationnel et scientifique ne peuvent pas s'analyser de la même façon, pour une raison simple : l'acte de travail porte sur la transformation de la matière et non sur une réparation, un soutien, ou une aide à une personne qui éprouve des difficultés sociales. On comprend dès lors que les modalités d'application des règles, des procédures, des démarches qualité et d'évaluation, ne peuvent pas être identiques à celles qui s'implantent dans le secteur industriel marchand. Le travail social n'est d'ailleurs pas aussi facilement standardisable que celui des usines de production de biens de grande consommation. C'est ce qui fait la spécificité du travail social ; c'est ce qui fait qu'il résiste assez bien aux tentatives d'importation des modèles industriels qui prônent sans cesse la qualité et la mesure de la productivité.

1.2. Particularités de l'histoire du champ

Parmi les divers champs que l'on peut classer dans l'ensemble « relation de service », le champ social et médico-social occupe une place particulière, en raison notamment de son héritage historique qui modèle encore aujourd'hui ses caractéristiques majeures. Le paradoxe présent veut que si ce champ a été longtemps confondu avec le champ de la santé dans une configuration globale mêlant malades, infirmes, pauvres et mendiants, voire insensés, il s'en est séparé au cours du XX^e pour très probablement s'en rapprocher à nouveau avec les dispositions législatives récentes et

notamment les Agences Régionales de Santé (ARS). De son passé religieux et hospitalier (au sens d'hospitalité), le champ social conserve des idéaux forts d'altruisme, de don de soi, de vocation, même si tous ces éléments ont peu à peu été laïcisés à travers un processus de professionnalisation assez récent, prenant la place de l'ancien bénévole charitable et paternaliste ; la période d'après mai 68 a fortement contribué, non pas à effacer ces éléments d'héritage, mais à les retraduire souvent dans une approche plus politique et moins compassionnelle de sensibilité aux injustices sociales.

2. Introduction des schémas de gouvernance du secteur marchand dans le champ social et médico-social

Il s'avère dès lors capital de mener l'analyse sur deux plans distincts : d'un côté, les tendances fortes à l'introduction, dans le champ social, des schémas de gouvernance du secteur industriel privé, qui pour autant ne sont pas portés de façon homogène par tous les acteurs qui exercent des responsabilités dans la décision stratégique, l'organisation du travail, la gestion financière ; de l'autre côté les manières de concevoir leur travail et de le mettre en œuvre chez les travailleurs sociaux.

Le terme de gouvernance² est difficile à définir en raison de son caractère polysémique et de la multitude des acceptions qui sont données par les experts sur ce concept émergent, qui parfois s'articule à celui de « corporate governance ».

La gouvernance s'inscrit dans cette logique permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources. Pour la gouvernance, la décision, au lieu d'être la propriété et le pouvoir de quelqu'un (individu ou groupe), doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu, le terrain de jeu pouvant être une entreprise, un Etat, une organisation.

Si l'on s'appuie Cannac et Godet (2001), cités par Batifoulier et Noble (2005), « *la gouvernance c'est l'ensemble des dispositions visant à s'assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise marchande est bien conforme à la volonté des actionnaires et à leurs intérêts. Ils la distinguent du management, lequel désigne les relations entre les dirigeants et leurs subordonnés, la gouvernance pouvant ainsi être caractérisée comme le "gouvernement du gouvernement"* ».

Les associations d'action sociale sont de fait beaucoup plus « managées » ou « contraintes » par des contingences externes et la gouvernance s'installe comme maître d'œuvre pour « coiffer » les dynamiques directoriales. L'application du concept de gouvernance et son importation du modèle industriel aux associations impulse un nouveau mode de management, qui en surplomb détermine les orientations et impose aux directions générales des associations de s'adapter et d'être réactives. En substance, il y aurait la

² Il existe néanmoins, malgré la multiplicité des applications du mot, une logique commune dans l'usage de ce terme. Chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme au sein du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision.

gouvernance globale³ (instance régulatrice externe, politique, stratégique, lieu réel d'exercice du pouvoir), le gouvernement des organisations (l'aspect technique et opérationnel, les modalités du management interne), enfin la gouvernabilité (la mise en œuvre concrète de contrôle de l'efficacité des organisations), dont on pourrait dire qu'elle est proche de la pratique, mais aussi qu'elle assure le contrôle permanent et l'évaluation des systèmes d'action.

Une modification forte est en effet intervenue dans le champ de l'action sociale: celui-ci est aujourd'hui gouverné et dirigé indirectement par des technostructures externes qui ont pour objectif de formaliser, de rationaliser et de contrôler le travail. Il s'ensuit quasi-inévitablement une influence sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le management. Cet ensemble d'actions ou d'outils – qui devrait permettre de gérer une institution sans heurt et servir de base à l'unité d'action des collectifs de travail – est aujourd'hui, plus que par le passé, imposé par l'extérieur. Le cœur de la gouvernance se situe autour de ces enjeux : comment faire appliquer par les salariés des mesures ou des modalités de travail pour lesquelles les acteurs n'arrivent plus à comprendre le bien fondé des décisions ou des orientations, plus concrètement encore, l'intérêt qu'elles revêtent pour l'efficacité du service rendu aux usagers. En effet, l'habileté du management contemporain se situe probablement dans sa capacité à vider le travail ou l'activité de son contenu. Il semblerait que le travail (du travailleur social, de l'infirmière ou du cadre) se dématérialise au profit d'un renforcement de la part auto-affectée de celui-ci, et ce, par le renforcement d'une imposition extérieure, instance de normalisation et de labellisation, gage de qualité de la prestation et du service. Dans cette perspective le travailleur a probablement moins de prises et moins d'espaces pour s'approprier ou se réapproprier les bases et les fondements de l'action, l'expérience du travail devient difficile.

Ainsi le travail tend à ne plus être assez valorisé et son caractère hétéronome se trouve renforcé par le biais de la consignation de tâches externes, rendant toujours plus opaques les capacités des acteurs à saisir les marges de manœuvres et de liberté restantes, cela annihilant de fait la capacité de production, d'imagination, de création des individus ou des collectifs de travail. Il faut certes prendre en compte la capacité de résistance des collectifs, surtout dans le champ social. Mais il faut compter aussi avec la force de persuasion du management moderne, dont l'objet n'est plus de se contenter de coloniser et d'adapter les gestes et mouvements des ouvriers, mais bien de façonner les manières de penser et de faire des professions dites intellectuelles, notamment le rôle de l'encadrement. Il s'agit désormais de coloniser et de subordonner les esprits, les pratiques professionnelles, les savoir-faire, et surtout, les savoir-être.

Ce mouvement de rationalisation, impulsé par les régimes de gouvernance se traduit aussi par une prescription et une exigence de résultats plus importante, alors que jusque-là, une relation de service public

³ « La gouvernance, c'est une relation de pouvoir ; le gouvernement c'est l'exercice opérationnel de ce pouvoir ; la gouvernabilité, c'est la mesure de l'efficacité de ce pouvoir sur les systèmes concernés » (Cannac et Godet, 2001).

ou d'intervention sociale ne se mesurait pas à l'aune d'analyses exclusivement fondées sur des catégories de pensée qui relèvent quasi-uniquement de la gestion. Mais le social en voie de contamination par le néo-management n'échappe pas à la quantophrénie⁴. En effet, n'y a-t-il pas une injonction paradoxale à vouloir tout standardiser, tout rationaliser (certification, évaluation, référentiels), tout en essayant de maintenir un peu d'humanité dans la relation de service.

La culture de l'évaluation (des personnels et de la qualité des services rendus) diffusée par les démarches de certification et d'accréditation censées organiser le travail sous l'égide de protocole renforcerait la maîtrise des risques et permettrait de fiabiliser et de rendre plus efficiente les organisations ; mais raisonner ainsi revient à ignorer les effets pervers de la logique prescriptive et comptable de ces démarches, qui, en ne laissant plus assez de temps aux personnels, rendent ces protocoles imposés au final assez contre productifs. On comprend dès lors, qu'une sorte de dépossession du travail des acteurs de l'intervention sociale peut voir le jour, et que cette dépossession s'organise essentiellement en dehors d'eux, par le biais d'une consignation des tâches pensées à l'extérieur ; ce qui induit un autre rapport au travail, une appropriation du métier différente, ce qui impose aussi une forte hétéronomie dans le travail, bref, une sorte « d'implication contrainte »⁵ (Bertaux, Hirlet, et alii, 2006).

3. Trois logiques d'action principales chez les travailleurs sociaux

La question qui se pose dès lors est celle des réactions des professionnels du travail social face à ces outils nouveaux de la gouvernance qui viennent renforcer ce qu'il faut bien appeler un projet de normalisation des pratiques sociales. Ces tendances nouvelles heurtent de front les idéaux traditionnels ainsi que les options politiques de nombreux travailleurs sociaux, d'autant plus qu'elles remettent en cause une autonomie professionnelle à laquelle ils sont profondément attachés.

Un élément nous semble peu discutable : les travailleurs sociaux sont loin d'être formatés par une pensée unique, quelle qu'elle soit, pas plus que leurs pratiques d'intervention auprès des usagers ne se laissent enfermer dans un modèle unique. A partir d'études multiples menées dans la région lorraine, on peut ainsi distinguer trois logiques d'action⁶, que l'on qualifiera de proximité, de distance et d'implication contractuelle.

3.1. Logique de proximité

Celle-ci se définit principalement par les caractéristiques suivantes :

⁴ Maladie de la mesure consistant à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique (Vincent De Gaulejac, 2005).

⁵ L'appellation « implication contrainte » est empruntée à J-P Durand (2004).

⁶ Le concept de « logique d'action » est emprunté à Dubet (1994) et peut se définir comme l'orientation que prend l'action mise en œuvre par l'acteur compte tenu de la définition qu'il donne de la situation sociale dans laquelle il se trouve.

- attitude globale d'identification aux pauvres, aux humbles, aux souffrants, aux exploités ;
- attention portée aux causes sociales et économiques des difficultés des personnes ;
- qualification positive des modes de vie de celles-ci ;
- objectifs d'intégration, d'autonomie, de rétablissement de la dignité, de transformation des conditions de vie ;
- moyens : mobiliser les ressources de la société, attribuer des aides matérielles, chercher à procurer logement, emploi..., prendre au sérieux la demande et y répondre ; l'insertion, conçue comme un devoir pour la société et un droit pour l'individu ;
- rôle des pouvoirs publics : revendication d'une intervention forte de l'Etat et des collectivités territoriales pour réduire les inégalités sociales.

Deux éléments majeurs ressortent : d'une part les difficultés des personnes sont attribuées aux dysfonctionnements économiques et sociaux, et non à des problèmes individuels ; d'autre part et logiquement, la réponse apportée consiste à chercher à transformer les conditions de vie des personnes, et non à transformer leur manière de vivre.

3.2. Logique de distance

Celle-ci se définit principalement par les caractéristiques suivantes :

- attitude globale de distance avec le pauvre non méritant ;
- affirmation de la nécessité de distinguer les méritants des non méritants, attention aux causes psychologiques individuelles ;
- responsabilité de l'individu dans ses difficultés en raison de carences individuelles et familiales, de la perte du sens des valeurs et de l'effort ;
- objectifs d'observer, signaler, intervenir avec fermeté, transformer les manières de vivre des personnes ;
- moyens : mobiliser les ressources de l'individu, exiger l'effort et la vertu, privilégier le mérite et non le besoin, travailler le sens caché (psychologique) de la demande, user de l'autorité morale et conseiller ; à la marge, reconnaissance de la nécessité d'aider matériellement ceux qui sont « vraiment » dans le besoin ;
- rôle des pouvoirs publics : critique de l'Etat-Providence qui ignore les distinctions fondamentales entre les méritants et non méritants, qui fait d'eux des consommateurs d'assistance.

Cette seconde logique d'action est sur tous les points opposée à la précédente. Deux éléments ressortent : d'une part les difficultés des personnes sont attribuées aux individus ; d'autre part et logiquement, aider ces derniers consiste à transformer leurs manières de vie, et non leurs conditions de vie, grâce à l'effort et à la vertu.

3.3. Logique d'implication contractuelle

Sur un plan général, cette logique⁷ peut se définir de deux façons complémentaires, d'une part comme une sorte de compromis entre les deux logiques précédentes, d'autre part comme mettant en œuvre la double recherche de l'implication de la personne et de la mobilisation des ressources de la société dans la résolution de ses difficultés grâce à la mise en œuvre d'une forme d'échange dit « contractuel ». Plus précisément, on notera les caractéristiques suivantes :

- attitude globale de compassion à l'égard de la personne, mais refus de l'« angélisme » ;
- prise en compte de la complexité des situations et attention accordée aux causes sociales *et* individuelles ;
- responsabilité de la société *et* de l'individu, prise en compte des déficiences individuelles dues à la misère ; attention aux stratégies de présentation de soi ;
- objectifs d'aide à la résolution des problèmes, à l'intégration et à l'autonomie ; discours réaliste sur les objectifs, méfiance à l'égard des utopies ;
- moyens : mobiliser les ressources de la société *et* celles de l'individu ; l'insertion est conçue comme un droit *et* un devoir pour l'individu *et* pour la société ;
- rôle des pouvoirs publics : recherche d'un équilibre entre Etat-Providence *et* libéralisme ; définition du bon usage de la protection sociale : « Aide-toi, la société t'aidera ».

3.4. La compétence comme « capital de manières de faire » ou comme « logique d'action »

Selon nos observations, la logique de proximité est portée par des travailleurs sociaux de moins en moins nombreux, appartenant à des générations ayant exercé dans les années 70-80, époque où cette logique d'action s'est développée beaucoup dans le champ social en référence au mouvement de politisation qui a suivi mai 68. Beaucoup de ceux qui ont pensé et agi selon cette logique il y a 20 à 30 ans se définissent en effet aujourd'hui par la logique d'implication contractuelle, sur la base d'un rejet de la logique de distance, mais également sur la base d'une critique de ce que la logique de proximité pouvait, à leurs yeux, avoir engendré comme excès ou comme angélisme. Les générations plus jeunes qui adhèrent à cette logique, moins politisés que leurs aînés, mais soucieux à la fois de justice sociale et de réalisme, sont relativement bien en phase avec la tonalité des politiques sociales contemporaines, dont le RMI est l'exemple achevé (un revenu minimum *et* un contrat d'insertion). Quant à la logique de distance, elle a été portée par des travailleurs sociaux plus âgés que les précédents, ayant commencé à exercer dans les années 50-60, ainsi que par un nombre

⁷ L'appellation « implication contractuelle » est empruntée à Donzelot (1991).

croissant de travailleurs sociaux des jeunes générations actuelles, en phase avec les approches libérales qui caractérisent cette logique d'action.

En revanche si on tente de classer dans ces mêmes logiques les dirigeants institutionnels et les élus politiques en charge de l'action sociale, le panorama n'est plus du tout le même. La logique de proximité semble plutôt caractériser des élus et dirigeants marqués par des références aux luttes sociales de la classe ouvrière et à des visions politiques où les modes d'organisation du système de production, les modes de répartition des richesses et les modes d'accès à l'emploi sont considérés comme devant être régulés par le pouvoir politique et ne pas être abandonnés au seul marché ; autant dire qu'aujourd'hui cette logique se rencontre plutôt rarement, souvent dans la mouvance proche du PC. La logique de distance semble plutôt caractériser des élus et dirigeants marqués par des références idéologiques libérales ou par des références idéologiques héritées de traditions conservatrices ; cette logique s'est renforcée d'année en année pour culminer avec les références mises en avant par l'actuel Président de la République. Enfin la logique d'implication contractuelle semble plutôt caractériser des élus et des dirigeants attachés au compromis social-démocrate, dans lequel l'Etat cherche à concilier capital et travail, individu et société, allocations de ressources et effort individuel.

Pour nous, les enjeux réels de la compétence dans le champ social se situent dans ces différences d'approche de l'action sociale, tant au plan conceptuel qu'à celui de la pratique, parce que les acteurs du champ, aussi bien salariés, qu'employeurs ou élus politiques, se jugent mutuellement et principalement sur les éléments que nous venons de mettre en avant, bien plus que sur des connaissances théoriques et/ou techniques. Ces différences significatives, c'est-à-dire celles qui font sens pour les acteurs, relèvent en réalité d'options politiques distinctes, tant on pourrait facilement montrer qu'elles ont un lien étroit avec des orientations de politiques sociales qui ont successivement marqué l'histoire de la France (Bertaux, 1994). Mais elles sont souvent masquées et peu visibles si on s'en tient au contenu manifeste des discours, car il serait politiquement incorrect d'éliminer le candidat à un diplôme ou à un poste sur des considérations politiques ; au contraire ce qui sera mis en avant sera une insuffisance de connaissances, ou des appréciations négatives sur la personnalité. Il suffit d'assister discrètement à une conversation informelle entre certains cadres de ce secteur, pour entrevoir les véritables critères de jugement de la compétence des travailleurs sociaux ; pour exemple, cette remarque pleine de sous-entendus : « de beaux parleurs, inefficaces, mais capables de disserter savamment sur la misère du monde ».

Si du point de vue de la sociologie, on ne peut évidemment pas souscrire à ce type de jugements, pour autant ils nous suggèrent que l'essentiel en matière de compétence a bien à voir avec les orientations de l'action, avec les manières d'agir, bien plus qu'avec les savoirs et techniques. En référence à Bourdieu, on pourrait parler d'habitus ou de sens pratique, c'est-à-dire d'un système de dispositions à sentir, penser, agir d'une certaine façon, qui n'est que la transposition dans les pensées et les actes de ce que l'agent a intériorisé des structures et des normes de la société et du milieu dans lequel

il a été socialisé. Nous préférons néanmoins parler de logique d'action au sens de Dubet, tel qu'exposé ci-dessus, ou encore de capital de manières, tel que l'emploie Kaufmann (1992) pour désigner les compétences domestiques. Dans cette dernière optique, on définira les compétences professionnelles comme *le capital de manières de faire mobilisé et combiné par un sujet dans une pratique professionnelle, produisant des injonctions à agir dans un sens déterminé, des schémas opératoires producteurs de pratiques, à la fois engendré par la socialisation (primaire et professionnelle), donc intériorisé dans la conscience, incorporé dans les gestes, mais également retravaillé, reconstruit, approprié par le sujet à partir de ses connaissances, de son histoire personnelle et de son expérience.*

Si les compétences ont bien à voir avec l'intériorisation des structures sociales, incorporées dans des gestes professionnels, elles sont aussi retravaillées par les sujets (Terrail, 1987), quelquefois profondément transformées, en fonction d'une histoire spécifique, faite d'ajustements entre proches et partenaires (Kaufmann, 1992 ; Dubar, 1991), faite d'expériences et de réflexion sur l'expérience (Dubet, 1994), faite de connaissances appropriées (Terrail, 1987) ; ce travail d'appropriation permet une distance critique avec les acquis de la première socialisation, une prise de conscience éclairée de soi et des rapports sociaux, et au final, une possible réorientation des pratiques.

Le concept de logique d'action exprime la même intuition fondamentale, bien qu'elle soit exprimée dans une théorisation différente. Elle a l'avantage d'introduire des éléments d'analyse qui permettent de spécifier plus précisément les enjeux des compétences dans le champ social. Dubet définit trois logiques majeures de l'action : intégration, stratégie, subjectivation : 1^{ère} logique, le sujet appartient à une communauté, qui a ses valeurs, ses croyances, ses normes ; il les intériorise et y adhère ; son identité est celle de sa communauté d'appartenance ; la solidarité marque ses rapports avec autrui ; 2^{ème} logique, le sujet vit dans un espace social qui est un marché, sur lequel il convient de bien se placer, c'est-à-dire d'une part en s'appropriant les ressources pertinentes (économiques, culturelles) et d'autre part en entretenant avec autrui la compétition ; 3^{ème} logique, le sujet est une personne au sens fort de ce terme, avec ses idéaux, son désir de s'accomplir ; il tend à se réaliser authentiquement.

Si on reprend dans cette perspective les matériaux issus de l'approche empirique des pratiques des travailleurs sociaux, exposée ci-dessus, on reformulera ainsi notre analyse. Dans le travail social, le sujet (travailleur social, cadre, élu politique), dans son rapport aux exclus, est amené à prendre position sur les éléments centraux de la société :

- (niveau de l'intégration) quelle est, à ses yeux, la bonne socialisation des désocialisés : quelles valeurs, quelles normes, quel rapport à la loi ?
- (niveau de la stratégie) quelle est, à ses yeux, la posture pertinente et socialement juste en ce qui concerne la préparation des moins compétitifs à l'obligatoire compétition sociale, comment les préparer

au mieux à accéder aux ressources socialement pertinentes dans la société contemporaine ?

- (niveau de la subjectivation) quelle est la meilleure façon d'envisager la construction d'un projet de vie pour ceux dont les conditions d'existence ont engendré une « vie au jour le jour » ?

Dans la logique de **distance**, l'intervenant social, dans son rapport aux personnes en difficultés, se caractérise :

- sur le registre de l'intégration, par l'importance qu'il accorde au respect de la loi sociale (le fameux « rappel à la loi ») comme fondement de la pérennité des sociétés et comme fondement de l'être social libre et accompli ;
- sur le registre de la stratégie, par le principe du mérite, selon lequel l'aide de la société en matière de revenu, d'accès à un emploi ou à la culture, n'est socialement acceptable que si le bénéficiaire montre par son action qu'il mérite cette aide ;
- sur le registre de la subjectivation, par l'hétéronomie dans la construction d'un projet de vie, défini en dehors de la personne ou dans la manipulation de celle-ci.

Dans la logique de **proximité**, l'intervenant social, dans son rapport aux personnes en difficultés, se caractérise :

- sur le registre de l'intégration, par la critique de l'arbitraire de la loi et la tolérance à l'égard des conduites irrespectueuses de la loi, fondée sur l'idée selon laquelle la loi est le plus souvent injuste, orientée uniquement vers la protection des intérêts des classes dominantes ;
- sur le registre de la stratégie, par le principe de l'égalité, selon lequel les inégalités d'accès aux ressources pertinentes (économiques, sociales, culturelles) doivent être vigoureusement combattues sous la forme d'une aide particulièrement ciblée sur les personnes dépourvues de ces ressources ;
- sur le registre de la subjectivation, par l'autonomie du sujet dans la construction de son projet de vie.

Dans la logique de l'**implication contractuelle**, l'intervenant social, dans son rapport aux personnes en difficultés, se caractérise par une position de compromis entre les logiques précédentes, et plus précisément par la recherche d'une position « juste » entre exigences opposées, par la gestion de tensions entre des éléments contraires qui pourtant lui apparaissent également pertinents :

- importance de la loi, mais aussi idée que toutes les lois ne sont pas justes : arbitrage entre respect de la loi et tolérance de certaines formes de déviance ;
- importance du mérite dans l'accès aux ressources, mais aussi principe d'égalité : arbitrage entre égalité et mérite ;
- importance de l'autonomie du sujet dans la construction de son projet de vie, mais aussi importance du soutien apporté à la

personne dans cette entreprise : arbitrage entre autonomie et hétéronomie.

Les jugements de compétence et d'incompétence qui structurent plus qu'on ne le pense les rapports entre acteurs dans le champ social, parce qu'ils permettent de valoriser ou de disqualifier les personnes, se fondent moins sur des critères de connaissances que sur les trois registres ici distingués et la manière dont chacun les gère.

4. Pour conclure : les enjeux de la compétence dans les rapports entre acteurs

4.1. « Voice, exit, loyalty » chez les travailleurs sociaux

Du côté des travailleurs sociaux dans leurs rapports aux institutions, on pourrait paraphraser Hirschmann, en soutenant que leurs conduites relèvent de trois logiques distinctes : voice, exit, loyalty.

L'attitude la plus commune est celle de la loyauté à l'égard de l'institution et de ses dirigeants. Les uns sont loyaux, quelle que soit l'orientation des dirigeants, par conformisme et légitimisme ; d'autres le sont par résignation : leurs orientations de travail ne sont pas celles préconisées par les dirigeants, mais ils estiment que le rapport de forces leur est trop défavorable pour résister ; d'autres enfin le sont parce qu'ils partagent profondément les orientations préconisées par les dirigeants.

L'attitude la plus rare est celle qui consiste à résister ouvertement aux orientations des dirigeants et à le faire savoir publiquement. Elle suppose un rapport de forces favorable. C'est soit le cas de personnels protégés par divers mandats, soit le cas spécifique de certaines institutions où la culture des salariés est à dominante contestataire.

Une troisième attitude, bien répandue, consiste à ruser, à faire semblant d'obtempérer aux injonctions de la hiérarchie, à s'organiser pour contourner celle-ci, pour rétablir une autonomie de pratique face à la volonté tendanciellement standardisante de toutes les hiérarchies. Lorsque rien de tout cela n'est possible, ou lorsque pour des raisons d'exigences éthiques personnelles ces compromis ne sont plus supportables, la solution est de partir, de trouver un autre poste moins exposé aux contradictions, ou carrément à changer de métier. Le cas le plus fréquent de ces stratégies de contournement ou d'évitement semble se manifester lorsque les situations institutionnelles mettent en présence des travailleurs sociaux porteurs de la logique d'implication contractuelle et des dirigeants porteurs de la logique de distance.

4.2. Tendance au contournement de la citadelle du travail social chez les décideurs

Inversement du côté d'une grande partie des élus politiques et des dirigeants institutionnels, les jugements négatifs qu'ils portent sur les

travailleurs sociaux les incitent, vu la résistance à laquelle ils se heurtent, à contourner ce qui leur apparaît comme une citadelle bien défendue.

Il y a 10-15 ans, la volonté de beaucoup d'employeurs et décideurs du champ social était de trouver les moyens de se passer des travailleurs sociaux historiques, parce que précisément le diagnostic porté était celui de leur inefficacité et de leur incompétence. La solution consistait à l'époque à créer de nouvelles associations sociales à but non lucratif, correspondant aux nouvelles politiques sociales dites transversales, et à embaucher des personnes qui surtout ne présentaient pas les caractéristiques du travailleur social historique. Cette solution a fait long feu, la guerre annoncée entre les anciens et les modernes n'a pas duré.

Face à ce constat, la stratégie actuelle prend une dimension toute différente : il s'agit désormais de faire appel chaque fois que c'est possible, grâce en particulier à la procédure d'appel à projets, à des entreprises privées à but lucratif, situées dans le secteur marchand le plus classique, pour mener les actions sociales dont les travailleurs sociaux tendent désormais à être écartés. La gestion du futur RSA est sur ce plan emblématique : d'un côté les « employables » gérés par Pôle Emploi ou structure équivalente, vers lesquelles l'essentiel des financements sera dirigé ; de l'autre les « inemployables » abandonnés au travail social, avec des financements dont on peut prédire qu'ils seront réduits. Les acteurs de l'entreprise sont désormais pensés les plus à même de répondre aux difficultés des exclus. On ne peut pas signifier plus clairement aux travailleurs sociaux qu'ils sont incompétents et peu fiables.

4.3. Un rapport salarial que se distend

A ce stade de l'analyse, ce qui nous semble assez clair, c'est le fait que les jugements de compétence et d'incompétences, fondés en réalité sur des orientations politiques, sont capables de mettre en péril tout un secteur professionnel, ils permettent de fonder des stratégies qui visent à contourner les professionnels qui ne répondent pas aux attentes des décideurs et des financeurs, voire à terme de les remplacer et à les faire disparaître.

Les différentes logiques d'action que nous avons décrites et les modèles politiques qui leurs sont associés infléchissent la nature même du rapport salarial. Le modèle salarial dominant était fondé – précisément dans le champ de l'action sociale – sur des régulations arbitrées par un système d'emploi puissant, permettant un encadrement conventionnel et une reconnaissance des emplois par le biais des classifications professionnelles. C'est justement ce modèle⁸ qui est battu en brèche, érodé aux marges, voire attaqué. En effet, aujourd'hui l'arrivée massive du concept de gouvernance dans l'action sociale ainsi que la prédominance de la logique d'action de distance, semblent bien caractériser une orientation politique majeure initiée par les élus, celle d'une tendance au néo-management, à l'idéologie libérale

⁸ Au final, et contrairement à certaines tentatives idéologiques et politiques, qui annoncent la mort du salariat, l'institution salariale résiste relativement bien sur le territoire national y compris dans un contexte de crise économique profonde et de redéploiement du capitalisme (Friot, 1998 ; Boulayoune, Jacquot (Eds.), Belkacem et Hirlet, 2007).

et gestionnaire. D'ailleurs les tentatives des directives européennes vont en la matière vers la création de « services sociaux d'intérêt général ». Les SSIG doivent-ils relever du droit de la concurrence ou faut-il justement les en protéger⁹ ?

Bibliographie

- Batifoulier, F., et Noble, F., 2005. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, Paris.
- Bertaux, R., 1994. *Pauvres et marginaux dans la société française*, PUN, Nancy.
- Bertaux, R., Hirlet, Ph., (à paraître 2009), *Entre nécessité et vertu, les acteurs du champ social dans la complexité de leurs pratiques et face aux mutations de l'environnement*, PUN, Nancy.
- Bertaux, R., Hirlet, Ph., Prépin, O., Streicher F., (2006). *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire, social et médico-social*, Seli Arslan, Paris.
- Borzeix, A., 2003. « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une rationalisation externe », in : G. De Terssac (Ed.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Renaud. Débats et prolongements*, La Découverte, Paris.
- Boulayoune, A., Jacquot, L. (Eds.), en collaboration avec Belkacem, R., & Hirlet Ph., 2007. *Figures du salariat, Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, L'Harmattan, Paris.
- Bourdieu, P., 1980. *Le sens pratique*, Minuit, Paris.
- Cannac, Y., Godet, M., 2001. « La bonne gouvernance », *Futuribles*, n° 265,
- Chauvière, M., 2007. *Trop de gestion tue le social*, La Découverte, Paris.
- Donzelot, J., 1991. *Face à l'exclusion, le modèle français*, Esprit, Paris.
- Dubar, Cl., 1991. *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, A. Colin, Paris.
- Dubet, Fr., 1994. *Sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris.
- Durand, J. P., 2004. *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendus et servitude volontaire*, Le Seuil, Paris.
- Friot, B., 1999, *Et la cotisation créera l'emploi*, La Dispute, Paris.
- Friot, B. 1998, *Puissances du salariat*, La Dispute, Paris.
- Gadrey, J., 2003. *Socio-économie des services*, La Découverte, Paris.
- Gaulejac, V. (de), 2005. *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Le Seuil, Paris.
- Hirschmann, A., 1972. *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Ed. Ouvrières, Paris.
- Kaufmann, J. Cl., 1992. *La trame conjugale*, Nathan, Paris.
- Lallement, M., 2007. *Le travail, une sociologie contemporaine*, Gallimard, Paris.
- Terrail, J. P., 1987. « Les vertus de la nécessité : sujet/objet en sociologie », in : Bertrand, M. (Ed), *Je, sur l'individualité, approches pratiques, ouvertures marxistes*, Messidor, Editions Sociales, Paris.

⁹ Les notes de l'Institut Européen du Salariat, N°3, avril 2009.