

Dans les coulisses de l'action

La reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion

Jorge Miguel Pinho

Originaire de Champéry

Thèse de doctorat présentée à la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
de l'Université de Fribourg en Suisse

Approuvée par la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
sur proposition des professeurs

Marc-Henry Soulet (premier rapporteur)
Jean-Michel Bonvin (deuxième rapporteur)
Didier Vrancken (troisième rapporteur)

Fribourg, le 06 octobre 2020

La Doyenne, Prof. Bernadette Charlier

Dans les coulisses de l'action

*La reconnaissance pratique du travail
social dans le champ de l'insertion*

Jorge Miguel Pinho

Thèse de doctorat présentée à la Faculté des Lettres et des Sciences
Humaines de l'Université de Fribourg sous la Direction du
Professeur Marc-Henry Soulet.

06 octobre 2020

*Une « reconnaissance », comme son nom l'indique,
est un passage de l'ignorance à la connaissance [...].
La reconnaissance la plus forte est celle qui
s'accompagne d'une péripétie.*

Aristote, Poétique

Remerciements

Une thèse de doctorat est une aventure au long cours, souvent solitaire, parsemée d'embûches et traversée de nombreux doutes. Mais une thèse s'apparente aussi à un voyage, jalonné de découvertes insoupçonnées - y compris de soi-même - et de rencontres d'une richesse inattendue, qui permettent de tenir le cap et d'aller chaque fois un peu plus loin. Cette aventure n'aurait pas été possible pour moi sans les nombreux soutiens reçus tout au long de sa réalisation. Qu'ils en soient ici sincèrement remerciés.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance en particulier :

Au Professeur Marc-Henry Soulet, pour sa bienveillance, sa disponibilité et sa direction claire et précise lors de nos multiples rencontres. La pertinence et la franchise de ses critiques, ses propositions et encouragements stimulants et son sens de la métaphore sans égal, ont été des ressources précieuses.

À la Professeure Cristina Maria Pinto Albuquerque, de l'Université de Coimbra au Portugal, qui a su trouver les bons mots au bon moment, m'ayant convaincu de tenter l'aventure. Merci aussi pour ses nombreux conseils avisés notamment lors des premières étapes.

À toutes les personnes interviewées pour le temps qu'elles m'ont accordé et pour leur confiance.

À la Haute École de Travail social de la HES-SO//Valais-Wallis et à la Commission scientifique du domaine Travail social de la HES-SO, pour leur soutien, y compris sous la forme d'une bourse, qui m'a permis de finaliser la démarche empirique.

À mes collègues pour leurs encouragements répétés, nos discussions formelles et informelles et leur sens de l'humour. Un merci particulier à Elisa qui, dans le stress du sprint final, m'a permis de remporter la bataille livrée avec « EndNote ».

À mes parents et mes frères, à mes amis pour leur présence bienveillante et leur affection.

Et enfin, à mes supporters de tous les instants, Viviane, Adrien et Nicolas pour leur confiance, leur amour et leur infinie patience sans lesquels je n'y serai jamais arrivé.

Table des matières

Introduction	13
Partie 1 : Analyser le travail social au prisme de l'insertion socioprofessionnelle	19
Introduction	19
Chapitre 1 : L'histoire d'une quête permanente	21
1. L'insertion socioprofessionnelle, entre omniprésence et indétermination	21
1.1. Le travail et ses transformations au cœur de l'insertion.....	21
1.2. L'insertion, nouvelle norme de l'action sociale	27
1.3. Les contours indéterminés et mouvants de l'insertion	31
2. Le travail social à l'épreuve de l'insertion	42
2.1. Un bref rappel en guise de prélude à une rencontre	42
2.2. Des missions transformées : de l'impératif d'intégration sociale à celui d'insertion individuelle.....	44
2.3. Des logiques d'action renversées : de la responsabilité sociale à la responsabilisation individuelle.....	52
2.4. L'intervention à l'ère de l'accompagnement et du projet d'insertion	60
2.5. Des professionnalités questionnées et reconfigurées	68
Chapitre 2 : La légitimité au travers des compétences	79
1. Les enjeux et les leviers d'une reconnaissance pratique	80
1.1. Une activité indéterminée menée par un métier flou.....	80
1.2. Une reconnaissance pratique fondée sur la compétence	87
1.2.1. Une légitimité ancrée et située.....	87
1.2.2. Une légitimité au carrefour de trois pôles de compétences	93
2. Une enquête croisée.....	99
2.1. Le terrain d'enquête et les publics.....	99
2.2. La méthode et les outils de recueil des données.....	112
2.3. Le traitement des données	116

Partie 2 : Des compétences mobilisées, attendues et développées..... 123

Introduction 123

Chapitre 1 : Une légitimation en négatif 127

1. L'insertion socioprofessionnelle, un champ flou..... 131
2. Les moyens avant la fin comme curseur de l'intervention 154
3. L'insertion, un potentiel à révéler..... 165

Chapitre 2 : Une légitimation inavouable 177

1. La plasticité, la diversité et l'indétermination du champ de l'insertion..... 184
2. La mise en relation comme curseur de l'intervention 196
3. Des espaces et des temps dilatés..... 209
4. Les ambiguïtés de l'accompagnement social : entre autonomie et discrétion 219

Chapitre 3 : Une légitimation retenue 231

1. L'indéfinition et l'instabilité du champ de l'insertion 238
2. Le projet et la disponibilité à l'insertion comme curseurs de l'intervention 259
3. Le travail social, cheval de Troie de l'insertion 274

Conclusions intermédiaires 293

Partie 3 : Une reconnaissance entre retrait, critique et temporisation 297

Introduction 297

Chapitre 1 : Une quête de reconnaissance dans un contexte incertain 299

1. Les leviers de reconnaissance au carrefour des compétences mobilisées, attendues et développées 301
2. L'incertitude comme socle de la reconnaissance..... 309

Chapitre 2 : Le potentiel du flou et la prudence de l'accompagnement..... 325

1. Les contraintes et les potentialités du flou..... 327
2. Un accompagnement prudent et discret..... 339

Chapitre 3 : Une action indirecte pour une légitimation paradoxale	355
1. L'insertion, une activité en creux	358
2. Les paradoxes d'une légitimation permanente	373
Conclusions	391
1. La reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion : l'histoire d'un flou allié	391
2. La visibilisation de l'incertitude : risques, opportunités et enjeux de pouvoir	399
Bibliographie.....	409
Table des figures.....	423
Annexes	425
Annexe I : Guide d'entretien – Compétences mobilisées	425
Annexe II : Guide d'entretien – Compétences attendues	428
Annexe III : Guide d'entretien – Compétences développées	431

Introduction

L'insertion fait l'objet d'une abondante littérature depuis les années 80 avec et la parution en 1981 du rapport de Bertrand Schwartz sur *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*¹ en France. Initiant une réflexion de fond sur les politiques publiques et les dispositifs centrés sur la question, ce rapport traduit alors l'une des préoccupations sociales, économiques et politiques majeures de l'époque. Le travail social prendra rapidement une place importante dans le débat et dans le développement des réponses qui seront apportées, ou tentées de l'être, à la problématique de l'insertion socioprofessionnelle. Tout "naturellement", les travailleurs sociaux² vont se trouver en première ligne pour participer « pleinement à l'essor de ce nouveau référentiel d'action [...]. Ils en sont, quelque part, sinon toujours, les inventeurs, du moins les expérimentateurs »³. À son tour, le travail social, aussi bien sur le plan de sa/ses conception/s que de sa mise en œuvre dans ce contexte d'intervention, fera l'objet de plusieurs publications. À commencer précisément par l'ouvrage de Michel Autès cité à l'instant et, avant encore, par la première édition de *Les Travailleurs sociaux* de Jacques Ion et Jean-Paul Tricart⁴ parue en 1984. Dès lors, qu'aurait-il encore à dire et à écrire sur le travail social et l'insertion socioprofessionnelle ? Le sujet ne serait-il pas encore épuisé après toutes ces années d'écrits et d'expériences de terrain ? Nous osons une réponse négative à cette deuxième question, notamment sur le plan des modalités d'action déployées par le travail social pour justifier sa présence dans un champ qui continue d'interroger ses repères. Deux exemples pour soutenir une telle position. Premièrement, en 1999 Michel Autès affirmait :

« Dans le contexte des politiques d'insertion qui se mettent en place au sein de ces nouvelles problématisations et formulations du social, le travail social tombe sous le jugement de l'inefficacité. [...] Les travailleurs sociaux sont jugés inopérants face aux nouveaux enjeux de l'insertion socio-professionnelle. [...] On voit qu'il y a un énorme

¹ SCHWARTZ B., *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, La Documentation française, 1981.

² L'usage du masculin générique retenu dans ce travail a pour unique but d'alléger le texte, sans aucune intention discriminatoire.

³ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 2013, p.157 (1^{ère} édition : 1999).

⁴ ION J. et TRICART J.-P., *Les Travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 1984.

paradoxe autour des rapports de l'insertion et du travail social : à la fois l'insertion semble disqualifier le travail social au nom de la logique de projet qu'il est incapable d'assumer, et elle institue une forme de magistrature du sujet à travers la gestion hyperindividualisée des parcours dont elle ne reconnaît pas les compétences au travail social au nom de la prétendue préférence de celui-ci pour l'assistance »⁵.

Deuxièmement, Martine Zwick Monney confirmait récemment ce diagnostic posé plus de quinze ans plus tôt :

« Ils [les professionnels de l'insertion] essaient d'avancer dans ces dispositifs très complexes et lourds ou du moins ils essaient de se faire une place, c'est-à-dire d'asseoir une légitimité, de croire en ce qu'ils font et d'aider les bénéficiaires. Ils doivent faire avec les dispositifs, mais sur quoi peuvent-ils vraiment agir ? »⁶.

Le temps passe mais les doutes semblent persister quant à l'adéquation du couple "Travail social & Insertion". Tout comme les fréquentes critiques auxquelles le travail social et, partant, les travailleurs sociaux, doivent faire face. Dans le meilleur des cas jugée vaine et inefficace, dans le pire inutile et incompétente, la place du travail social dans ce contexte est loin d'être indiscutable. Ainsi, les liens entre les deux ne vont pas toujours de soi et restent ambigus, au point d'interroger l'apparente évidence de leur articulation, reposant pourtant sur plus de trente ans de développements et d'expériences. Cette thèse de doctorat s'inscrit précisément dans ces interstices qui, aussi petits soient-ils, sèment le doute, soulèvent des controverses sur des certitudes que l'on aurait pu penser comme acquises. À en croire les deux extraits précédents, c'est le cas notamment de celle de la légitimité du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. En effet, « plusieurs questions se posent dès lors quant à la légitimité du travail social sur ce territoire compte tenu des exigences précises des responsables politiques »⁷, mais pas que, serait-on tenté d'ajouter.

En effet, cette légitimité souffre aussi, et peut-être d'abord, de ce que Martine Zwick Monney nomme « les échecs de l'insertion » et dont les causes sont multifactorielles. Elles renvoient tout autant à des enjeux contextuels, structurels qu'individuels, dans lesquels s'entrecroisent des facteurs économiques, sociaux et personnels. Plus concrètement, il n'est pas certain que tous les bénéficiaires soient réellement insérables compte tenu des décalages trop importants qu'il y a parfois entre ce qu'ils peuvent offrir – qualifications, expériences, compétences et aptitudes personnelles, entre autres - et ce qui est demandé par les employeurs et le marché de l'emploi. Comme il n'est pas certain non plus que, au-delà de la

⁵ AUTÈS M., *op. cit.*, p.201-218.

⁶ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, Genève, Seismo, 2015, p.148.

⁷ KNÜSSEL R., « Le travail social en question, des réponses contrastées à des défis majeurs » in SOULET M.-H. (s/s la dir.de), *Les Transformations des métiers du social*, Fribourg: Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997 (Volume 4), p.300.

qualité et de la pertinence aussi bien des dispositifs déployés que des professionnels qui en assurent le fonctionnement, ces écarts puissent être gommés le temps d'une, voire de plusieurs mesures d'insertion. Malgré les efforts et l'activation de tous, traduits dans « le mouvement permanent » des dispositifs, des bénéficiaires et des professionnels, la réussite n'est pas toujours au rendez-vous. Pire, « le mouvement permanent qui règne dans les dispositifs donne l'impression qu'aucun bénéficiaire n'est immobile alors que certains sont durablement en bas des marches de l'insertion »⁸, au risque de devenir invisibles. La question du bienfondé d'une intervention n'en devient que plus aigüe.

À cela il faut ajouter le constat de la difficulté grandissante pour certaines personnes à accéder à une formation qualifiante et/ou à un emploi salarié et à pouvoir s'y maintenir, dans un contexte de profondes et rapides mutations observées dans le monde du travail. En effet, ubérisation, digitalisation, numérisation et autres économies de plateforme, suscitent autant de craintes que d'espoirs dans le devenir de l'emploi, les uns prédisant des suppressions massives de places de travail, les autres, au contraire, la création de nouvelles opportunités. Notre propos se situe cependant au-delà de ces spéculations, qui tiennent parfois de la boule de cristal, la réalité étant, comme souvent, nettement plus complexe et assurément pas réductible à l'une ou l'autre de ces prédictions. Cela dit, « les relations controversées entre les technologies numériques et le monde de l'emploi » ne font que rappeler l'acuité et l'actualité de la problématique de l'insertion socioprofessionnelle qui en découle, comme le constate Gérard Valenduc :

« [...] les effets sur l'emploi ne se limitent pas à la substitution des humains par les machines. Le développement tout récent de l'économie de plateforme concerne aussi le fonctionnement du marché du travail. Il soutient l'expansion de petits boulots, précaires ou transitoires, à la marge des systèmes de protection sociale. Il entraîne également un affaiblissement de la relation d'emploi, en favorisant de nouvelles formes de travail qui se situent dans une zone grise entre le droit du travail et le droit commercial⁹ ».

De telles implications nous ramènent directement au cœur de l'insertion en tant que question sociale dépassant largement une responsabilité individuelle et exigeant des réponses elles aussi sociales et politiques. Gérard Valenduc en identifie quelques-unes telles que la « réduction du temps du travail [...], « la portabilité et la continuité des droits sociaux tout au long de parcours professionnels discontinus » [...], l'investissement dans la formation continue [...] pour faire face à la transformation des métiers [...] »¹⁰, etc. Encore une fois, il n'est pas question ici de discuter ces différentes propositions, mais bel et bien de montrer la persistance d'une problématique apparue dans les années 1980 et, avec elle, les

⁸ ZWICK MONNEY M., *op. cit.*, p.165.

⁹ VALENDUC G., « Les relations controversées entre les technologies numériques et l'emploi » in *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome LVI, 2017, p.44.

¹⁰ *Ibidem*.

multiples tentatives de réponse pour y faire face. En effet, on assiste depuis lors, dans la plupart des pays européens, à un déploiement significatif de professionnels, à commencer par les travailleurs sociaux, agissant à l'interface des institutions sociales et des entreprises. Censés comprendre les deux logiques économique et sociale, ils sont notamment chargés d'épauler efficacement les personnes dans leur parcours de réinsertion. Cette position de passeur questionne les rôles et l'efficacité, entre autres, des institutions et des travailleurs sociaux actifs dans ce champ. Ces nouvelles réalités questionnent également les transformations des métiers historiques du travail social ainsi que leurs multiples dérivés plus ou moins directs et récents, tels que *case manager*, *job coach*, conseiller en insertion, et autres intervenant socioprofessionnel, pour n'en citer que quelques-uns.

Plus concrètement, compte tenu de ces doutes notamment en termes d'efficacité de l'insertion, il est permis de questionner le profil et les compétences des professionnels devant agir dans les dispositifs situés à l'interface entre bénéficiaires et employeurs. Il est également permis d'interroger les modes d'action, les logiques d'intervention, ainsi que les méthodes et les outils spécifiques développés par et pour les travailleurs (sociaux) de l'insertion. Pour le dire autrement et de façon quelque peu triviale, que font réellement ces professionnels, comment le font-ils et, en définitive, à quoi servent-ils ? Ces interrogations deviennent d'autant plus flagrantes lorsque les professionnels de l'insertion se voient confier la mission d'insérer des personnes considérablement « désocialisées », dites « inemployables » et « inaptés au placement ». Il en va de même dans le cas où les candidats à l'insertion ne rencontrent aucune difficulté particulière d'ordre personnel ou psychosocial, que ce soit en termes d'atteinte à la santé, de consommation addictive, de déficit scolaire ou encore de fragilité sociale. Ces candidats ne subissent "que" les lois et les fluctuations du marché de l'emploi, leur seul problème, et non le moindre, étant le manque de places de travail disponibles et/ou correspondant à leurs profils, problème sur lequel les spécialistes de l'insertion n'ont pas ou que peu de prise.

Il paraît lors difficile voire impossible, de vouloir insérer toute une série de publics difficilement insérables, du moins via la seule action des professionnels de l'insertion. À moins de prendre quelques libertés avec ce que peut signifier l'insertion et ses mises en œuvre possibles. Quoiqu'il en soit, les professionnels se trouvent souvent face à une tension, un décalage entre une mission reçue, des actions à mener et des objectifs à atteindre. Leur professionnalité se voit bousculée et mise à l'épreuve par ces écarts répétés « entre le travail prescrit et le travail réel »¹¹, notamment dans « les prises en charge quotidiennes d'usagers réputés difficiles, voire « inguérissables » »¹². Dès lors, si ces professionnels ne font pas (toujours) de l'insertion, que font-ils réellement et comment le font-ils ? Comment parviennent-ils à justifier ce décalage ? D'ailleurs, y parviennent-ils réellement, et si oui, ont-ils des "complices" ?

¹¹ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., « L'épreuve de professionnalité : de la dynamique d'usure à la dynamique réflexive », in *SociologieS*, [En ligne], <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>, Dossiers, *Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité*, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 04 décembre 2018, p.2.

¹² RAVON B., « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité » in *Empan*, n°75, 2009, p.117.

Et le travail social dans tout ça : quelle est sa place et son rôle dans le champ de l'insertion ? En quoi ses cadres de référence, ses méthodes d'intervention et ses outils sont-ils adaptés ou pas ? Dans quelle mesure ces derniers sont-ils appelés à évoluer, selon quelles modalités et dans quelles directions ? Autant de questions qui interpellent les modes d'action et les « arts de faire » du travail social qui, malgré les tensions et les résistances rencontrées, est amené à mobiliser des stratégies et des tactiques pour « faire avec », dirait Michel De Certeau¹³. Notre réflexion porte précisément sur ces modes d'action que nous avons cherché à mieux cerner et à mieux comprendre en procédant en trois temps.

Dans un premier temps (partie 1), nous préciserons l'objet de recherche, les objectifs visés, la stratégie d'enquête et le modèle d'analyse mobilisés. Dans cette optique, il s'agira d'abord de faire un état des lieux sélectif et argumenté des connaissances sur la question de l'insertion et du travail social, permettant ensuite de mieux cibler la problématique issue de leur confrontation. Il y sera essentiellement question de légitimité et de compétences, plus précisément de pôles multiples de compétences comme socle de la légitimité pratique du travail social à occuper, avec d'autres, le champ de l'insertion. Il s'agira enfin, de présenter le dispositif méthodologique mobilisé pour l'enquête de terrain et le traitement des données.

La deuxième partie est consacrée à l'exploitation du matériau récolté en "faisant parler" les données obtenues grâce à la démarche empirique. Ce travail systématique de comparaison et de compilation des résultats est illustré par des extraits significatifs, notamment sous forme d'encarts, et mis en perspective avec la littérature spécialisée, dans un mouvement progressif d'abstraction théorique. Concrètement, les résultats sont développés à partir des trois pôles de compétences définis dans la problématique et posés comme participant de la légitimation pratique du travail social à "faire de l'insertion". Premier pôle, les compétences mobilisées par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion ; deuxième pôle, les compétences attendues par les responsables de dispositifs d'insertion qui, par leur position institutionnelle, peuvent décider d'engager ou pas des travailleurs sociaux dans les programmes qu'ils dirigent ; troisième pôle, celui des compétences développées dans les formations en travail social et qui peuvent être plus ou moins transférables dans le domaine de l'insertion.

Enfin, dans la troisième et dernière partie et avant de conclure, nous serons en mesure de dévoiler la thèse soutenue au terme de la recherche. Construite à partir de l'articulation et de la confrontation des résultats partiels présentés dans la 2^e partie, la thèse défendue se présentera alors comme la réponse apportée à la question traitée. Une réponse qui, tout en amenant de nouvelles connaissances sur la question de la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion, soulève de nouvelles interrogations. Celles-ci seront présentées en conclusion en guise de perspectives de recherche permettant de poursuivre la réflexion initiée ici.

¹³ DE CERTEAU M., *L'Invention du quotidien. I. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.

Partie 1 : Analyser le travail social au prisme de l'insertion socioprofessionnelle

Introduction

Comment le travail social parvient-il à légitimer sa présence dans le champ manifestement incertain de l'insertion socioprofessionnelle ? Avec quels modes d'action les travailleurs sociaux y justifient-ils leur présence, malgré les multiples interrogations évoquées précédemment ? Ces questionnements entre autres sont approfondis dans cette première partie constituée du bilan critique et circonstancié de la littérature disponible sur l'objet de recherche, de la définition de la problématique et de la méthodologie mobilisée dans l'enquête empirique.

À cet effet, nous procéderons dans le premier chapitre à un état sélectif de la littérature spécialisée, d'abord sur la question de l'insertion et ensuite sur celle du travail social. Le traitement de la notion d'insertion prend appui sur la présentation et l'analyse des contextes social, économique et politique dans lesquels il apparaît, s'enracine et évolue. Le détour par les mutations récentes de l'emploi et des politiques sociales y relatives, avec l'avènement notamment de la nouvelle gestion publique (NGP), paraît dès lors inévitable. À partir de là, nous tenterons de mieux cerner le concept même d'insertion, aussi bien sur un plan théorique que pratique, et plus particulièrement dans sa mise en œuvre concrète. Il sera alors question, entre autres, de publics et de problématiques, ou encore de dispositifs, de mesures et, bien entendu, de professionnels. Nous ferons alors le constat d'un champ vaste et présent dans pratiquement tous les domaines de la protection sociale actuelle, mais avec des contours imprécis et mouvants. Ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de défis sur le plan de l'intervention des professionnels impliqués, à commencer par les travailleurs sociaux particulièrement investis dans le champ. Ensuite, la présentation du travail social précisément, aura pour fil rouge les contours de son implication dans le territoire de l'insertion socioprofessionnelle et des éventuelles zones de tensions qui

peuvent en découler. Autrement dit, il ne s'agit pas de présenter le travail social pour lui-même, dans une perspective purement historique, mais bel et bien dans son articulation avec le territoire qui nous intéresse. Cela dit, ce balisage ne peut se faire sans une approche sociohistorique rappelant entre autres les fondements du travail social, avec ses principales évolutions. Les deux, fondements et évolutions, convoqueront notamment les missions et les finalités du travail social, les savoirs et les pratiques qui constituent la professionnalité de ses acteurs et, dans le prolongement, leurs identités professionnelles. Traiter de ces éléments permettra également d'approcher les publics du travail social en tant que destinataires des actions menées. Au final, dans une sorte de jeu de miroirs, à l'indéfinition et à l'indétermination de l'insertion feront face le trouble et l'incertitude du travail social lui-même.

C'est précisément dans ce contexte de flou débordant, issu de la rencontre entre le travail social et l'insertion, que se pose la question de la légitimité du travail social à "faire de l'insertion". Ce point nodal de notre problématique sera précisé et développé dans le deuxième chapitre. En effet, de l'articulation et de la confrontation des deux, découlera logiquement la question des modalités d'intervention permettant d'asseoir ou pas un droit à agir. Pour y répondre, nous nous appuierons sur les notions de légitimité et de compétence, qui s'imposent comme des leviers pertinents pour analyser et comprendre la contribution du travail social dans le champ de l'insertion. Enfin, les dispositifs méthodologiques mobilisés d'abord pour l'enquête de terrain et ensuite pour l'analyse des données, seront détaillés au terme de ce second chapitre. Il y sera notamment question de terrain, de public et de stratégie d'enquête, ainsi que de modèle d'analyse ayant guidé le traitement systématique des données.

Chapitre 1 : L'histoire d'une quête permanente

1. L'insertion socioprofessionnelle, entre omniprésence et indétermination

1.1. *Le travail et ses transformations au cœur de l'insertion*

Selon Claude Dubar, l'insertion est un « mot fortement polysémique servant à désigner l'accès au marché de l'emploi et l'intégration sociale de populations spécifiques »¹⁴. Le terme est apparu en France dans les années 1960, dans les milieux de soutien et de défense des personnes en situation de handicap. Dans une approche teintée de militantisme, les milieux en question font de « l'insertion sociale par le travail » de cette population un enjeu majeur de leurs actions, le cœur de leur mission. Les centres d'aides par le travail (CAT) apparaissent précisément dans ce contexte, au même titre que d'autres structures spécialisées, poursuivant toutes, avec leurs spécificités – par exemple, en termes de catégorie de handicap considéré, de tranches d'âge accompagnées, tantôt des mineurs tantôt des adultes, ou encore sur le plan des axes d'intervention privilégiés – un objectif de promotion des droits de ces publics. La notion d'insertion ne concerne alors que ce public spécifique, minoritaire et discriminé dans un marché de l'emploi qui, malgré son dynamisme, ne parvient pas à intégrer tous les travailleurs potentiels. « L'insertion est donc, au départ, une question d'ajustement, à la marge, entre des populations particulières (« handicapés » ou « inadaptés ») et des organisations « ordinaires » du travail qui ne sont pas prêtes à les accueillir »¹⁵. Pour Robert Castel ces initiatives procèdent d'une logique « de discrimination positive » en ciblant des publics précis et en déployant à « leur intention des stratégies spécifiques »¹⁶. Rapidement, cette même logique va toucher d'autres publics, débordant ainsi du seul périmètre du handicap.

En effet, avec la montée du chômage de masse et de longue durée dès les années 1970, y compris en Suisse¹⁷, la notion d'insertion va peu à peu être utilisée de façon plus large et concerner ainsi, en plus des personnes en situation de handicap, toutes celles exclues plus ou moins durablement du marché de l'emploi, à commencer par les jeunes. Comme le montre Robert Castel¹⁸ dans sa « chronique du salariat », en tant que fil rouge des « métamorphoses de la question sociale », à partir de cette période, l'emploi et plus spécifiquement « l'effritement de la condition salariale » deviennent le noyau dur des préoccupations sociales. Pour lui, il ne s'agit rien de moins que de « la nouvelle question sociale », un véritable point de rupture dans une dynamique socioéconomique qui paraissait inéluctable. « C'est peut-

¹⁴ DUBAR C., « Insertion (Social and occupational inclusion) » in GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés*, Paris, Dunod, 2007, p.257.

¹⁵ *Ibid.*, p.258.

¹⁶ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p.418.

¹⁷ Face aux crises successives et à l'importante dégradation du marché de l'emploi y compris en Suisse, le Parlement fédéral adopte en 1975 un arrêté fédéral urgent, posant les bases de la future loi sur l'assurance chômage et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI), adoptée en 1982 et entrée en vigueur en 1984. Histoire de la sécurité sociale en Suisse, « Risques, chômage », [En ligne], URL : <http://www.histoiredelasecuritesociale.ch>, mis en ligne en juin 2019, consulté le 23 mars 2020.

¹⁸ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., pp.385ss.

être fondamentalement une représentation du progrès qui a été emportée par la « crise » : la croyance que demain sera mieux qu'aujourd'hui et que l'on peut faire confiance à l'avenir pour améliorer sa condition »¹⁹. Robert Castel reviendra à plusieurs reprises sur ces transformations sociétales de fond et ses multiples conséquences traduites en termes « d'insécurité sociale »²⁰, « d'incertitudes »²¹ ou encore de « changements »²² multiples et souvent déstabilisants. On le devine, la problématique de l'insertion se développe dans le cadre des mutations du travail et des fonctions que ce dernier est censé assurer, alors même qu'il y parvient de plus en plus difficilement. C'est le sens même de « l'effritement de la société salariale », formule qui semble garder toute sa pertinence plus de vingt-cinq ans après sa conceptualisation :

« En pesant le sens des mots, « effritement » signifie exactement que la structure de ce type de société [i.e. salariale] se maintient (ou se maintenait) alors que son système de régulation se fragilise. [...] Les droits et les protections du travail sont dès lors perçus comme des obstacles à l'impératif catégorique de la compétitivité. [...] Les premières conséquences de ces orientations ne sont pourtant pas le démantèlement de la société salariale, mais, précisément, cet effritement qui se caractérise par l'apparition de nouveaux risques rendant le rapport au travail aléatoire. Risque de chômage bien sûr, mais aussi risques qui proviennent de la prolifération des contrats de travail « atypiques », à durée limitée, à temps partiel, d'intérim, etc. Le chômage de masse et la précarisation des relations de travail qui s'aggravent l'un et l'autre au cours de la décennie suivante, parce qu'ils s'entretiennent l'un l'autre, sont les deux grandes manifestations d'une déstabilisation profonde des régulations de la société salariale »²³.

Manifestement et comme évoqué en introduction, la « prolifération » des formes atypiques de l'emploi n'a pas cessé. On peut même dire que cette *a-typicité* connaît un certain renouvellement avec la digitalisation grandissante de l'économie, poursuivant ainsi le travail de dérégulation sociale et les transformations des rapports que chacun de nous entretient avec lui. En effet, « depuis quelques années on assiste à une augmentation continue des contrats de travail définis comme « atypiques » [...] et à l'introduction, sur une vaste échelle, de la flexibilité vue comme flexibilité aussi bien des horaires que des fonctions [...] »²⁴. Plus concrètement, les emplois dits « atypiques » se traduisent, par exemple, par des missions intérimaires et/ou sur appel, des contrats à durée déterminée (CDD), des travailleurs indépendants voire des statuts hybrides oscillant entre le salariat et l'indépendance, ou encore, plus

¹⁹ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Un chronique du salariat*, op. cit., p.387.

²⁰ CASTEL R., *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil, 2003.

²¹ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut des individus*, Paris, Seuil, 2009.

²² CASTEL R. et MARTIN C., (s/s la dir. de), *Changements et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel*, Paris, La Découverte, 2012.

²³ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut des individus*, op. cit., pp.95-96.

²⁴ LEPORI A., GREPPI S., et MARAZZI C., « Travail, chômage et État social » in ARTIAS, [En ligne], <http://www.artias.ch>, mis en ligne en juillet 2012, consulté le 25 octobre 2019, p. 3.

récemment, des « contrats sans volume fixe de travail (comme les contrats zéro heure, par exemple) [permettant de] développer ainsi une gestion « juste-en-cas » de larges réserves de travailleurs à la demande »²⁵. Quant à la flexibilité, ses déclinaisons sont également multiples, étant à la fois fonctionnelles (multi-tâches, polyvalence, compétences transversales, etc.), temporelles (temps partiel, annualisation du temps de travail, etc.), spatiales (*open space*, *home office*, travail à distance, etc.) ou encore salariales (part fixe et part variable, bonus en fonction des résultats, etc.).

Plusieurs données statistiques, qu'elles soient nationales ou européennes, confirment les mutations plus ou moins rapides et profondes de l'emploi. Par exemple, la sixième (et plus récente à ce jour) enquête européenne sur les conditions de travail, réalisée en 2015²⁶, montre que le contrat à durée indéterminée (CDI) reste nettement majoritaire (79% en Europe et 88% en Suisse), loin devant le contrat à durée déterminée (CDD : 12% en Europe, 5% en Suisse). Cela dit, la part de CDD et autres statuts particuliers (mission temporaire, sans contrat, etc.) tend à augmenter notamment dans les « nouveaux recrutements dont 50% sont effectués au moyen d'un contrat temporaire »²⁷, pour ce qui est de l'Union européenne. Autre constat : moins de 20% des travailleurs interrogés (soit 16% dans l'Union européenne et 19% en Suisse) disent pouvoir déterminer de manière autonome leurs horaires de travail. Autrement dit, dans la grande majorité des cas, leur avis compte peu ou pas dans cette détermination. Plus globalement, en termes de volume de travail hebdomadaire, moins de deux tiers de personnes interrogées (59% en Suisse et 57 % en Europe) garderaient le statu quo. Ce qui signifie que plus d'une personne sur trois (41% en Suisse et 43% en Europe) préféreraient soit augmenter soit diminuer son temps de travail.

Sur le plan de l'intensité de l'activité professionnelle, 23% des Européens (soit presque 1 sur 4) et 17% des travailleurs en Suisse (pas loin de 1 sur 5), affirment être soumis « presque tout le temps » à des cadences de travail élevées ; dans les deux cohortes, 27% des personnes interrogées estiment ne pas toujours avoir assez de temps pour mener à bien leur travail, ce qui finit par entraîner une certaine intensification des rythmes. Ainsi, 60% des travailleurs européens (64 % en Suisse) sont « soumis à des cadences de travail élevées » pendant au moins un quart de leur temps de travail. 17% des répondants en Suisse et 23% de ceux de l'Union européenne disent même l'être « presque tout le temps ». D'un autre côté, à la question « êtes-vous satisfait(e) des conditions de travail de votre principal emploi rémunéré », 89% des actifs en Suisse et 86 % des Européens répondent par l'affirmative (satisfaits, voire très satisfaits), alors que paradoxalement « seuls » 76% des travailleurs en Suisse et 65% des Européens, disent se sentir reconnus « comme il se doit » pour leur travail.

²⁵ VALENDUC G., *loc. cit.*, p.42.

²⁶ EUROFOUND, « Enquête européenne sur les conditions de travail 2015 », [En ligne], URL : <https://www.eurofound.europa.eu>, résultats mis en ligne dès 2017, consultés le 23 mars 2020.

²⁷ LEPORI A., GREPPI S. et MARRAZZI C., *loc. cit.*, p. 3.

Notons encore que les données nationales, fournies principalement par l'Office fédéral de la statistique (OFS) et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), confirment les tendances observées sur le plan européen. Nous nous contenterons dès lors, en complément des chiffres déjà cités, de ne relever que deux éléments supplémentaires. Premièrement, selon l'enquête suisse sur la population active (ESPA) réalisée par l'OFS²⁸ pour l'année 2018, la part de la population active sur le marché du travail est passé de 81.3% à 84.2% entre 2010 et 2018. Cependant, « la forte implication de la population dans le marché suisse du travail est contrebalancée par une proportion importante de personnes occupées à temps partiel (35% en 2018) ». Même si l'écart s'est réduit durant la même période, le temps partiel concerne d'abord et toujours les femmes (57.9% contre 14.9% chez les hommes). Toujours selon l'ESPA, le taux de sous-emploi, c'est-à-dire de personnes qui souhaitent travailler davantage, s'élevait à 7.2% à la fin 2018.

Deuxièmement, en 2017 le bureau Ecoplan a réalisé une étude pour le compte du SECO, portant sur l'évolution des emplois atypiques et précaires en Suisse entre 2003 et 2010²⁹. Un emploi atypique précaire se caractérise par un certain degré d'incertitude – notamment temporelle et économique – et par un niveau de rémunération relativement bas. L'étude conclut que 2.5% des actifs occupés, soit environ 113'000 personnes, exerçaient, en 2016, un travail atypique précaire, avec « tendance haussière depuis 2010 en particulier pour les emplois à durée déterminée ». Sont particulièrement touchés par ces formes de travail les femmes, les jeunes et les personnes ayant un faible niveau de formation. À cela, il faut ajouter les *freelancers*, soit des indépendants sans employés et dont les conditions de travail et le traitement (par exemple en termes de couverture sociale), reproduisent grandement celles des emplois atypiques précaires. En 2016 ils étaient 6.5% de la population active (environ 300'000 personnes), dont pas loin de la moitié avec un revenu net inférieur au salaire médian, renforçant ainsi le risque de vulnérabilité. Pour y faire face et *joindre les deux bouts*, les personnes concernées sont souvent contraintes d'avoir recours à la « multi-activité » (7.6% des actifs en 2017)³⁰. Ce phénomène a par ailleurs sensiblement progressé au cours des trois dernières décennies, renforçant par la même occasion le risque de pauvreté de la population active – les *working poors* - dont le taux est lui-même en augmentation depuis 2014³¹.

Quelles conclusions tirer de ces différents chiffres et quels liens tisser avec la question de l'insertion ? Il ne s'agit pas de dresser un tableau catastrophique de la situation du marché de l'emploi ou de laisser penser que nous serions à la veille de la disparition de la valeur « travail »³². Les mutations évoquées précédemment montrent, au contraire, une certaine vitalité du monde du travail, une sorte de capacité à

²⁸ LÄSSIG BONDALLAZ V. et MURIER T., « L'ESPA en bref. L'enquête suisse sur la population active » in *Statistique de la Suisse (OFS)*, 2019.

²⁹ ECOPLAN, « Die Entwicklung atypisch-prekärer Arbeitsverhältnisse in der Schweiz. Nachfolgestudie zu den Studien von 2003 und 2010, unter Berücksichtigung neuer Arbeitsformen. » in *Rapport Seco*, 2017.

³⁰ OFS, « Vie active et rémunération au travail » in *Panorama*, 2019.

³¹ MEISTER N., « Rapport social statistique suisse 2019 » in *Statistique de la Suisse - OFS*, Neuchâtel, 2019.

³² MÉDA D., *Le Travail. Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion, 1995.

se réinventer, du moins sur les plans de son organisation et de son fonctionnement. L'enjeu est ailleurs, à commencer par les impacts que les transformations à l'œuvre entraînent notamment en termes de garanties longtemps assurées par l'emploi-type. Celles-ci s'érodent, s'effritent, disions-nous plus haut avec Robert Castel, au point de questionner et la centralité du travail et les fonctions qui lui sont attribuées, dont son potentiel intégratif et, partant, le rapport que chacun de nous entretient avec lui. En résumé, on peut affirmer avec Marc-Henry Soulet³³ que le travail :

« Permet la réalisation de soi en même temps qu'il est au fondement du lien social. Il est une condition pour être citoyen – citoyen parce que travailleur en quelque sorte – sinon, l'on est inutile au monde et donc surnuméraire ; il est facteur d'intégration, par socialisation collective et participation conflictuelle ; il est modalité d'identification par reconnaissance d'utilité et de compétence. Il est socialement un bien premier. Mais ce bien premier manque, terriblement ».

Au vu des chiffres officiels du taux de chômage (selon le SECO, il était de 2.1% fin septembre 2019, avec une tendance à la baisse par rapport à Septembre 2018)³⁴, le manque en question est sans doute à relativiser dans le contexte suisse actuel, du moins sur un plan purement quantitatif. D'autant plus que les propos de l'auteur sont à placer dans le contexte dans lequel ils ont été écrits, à la fin des années 1990, marqué par des crises économiques successives. Toutefois, il faut souligner que le taux calculé par le SECO exclut toute une série de personnes des statistiques officielles³⁵. C'est le cas par exemple des demandeurs d'emploi dit « non-chômeurs » de par leur non-disponibilité immédiate sur le marché de l'emploi. On y trouve, par exemple, les assurés qui réalisent du gain intermédiaire – un revenu obtenu par l'assuré pendant une période de chômage -, ceux qui suivent une mesure relative au marché du travail (MMT) au sens de la loi fédérale sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité³⁶ (LACI-Art.59), ou encore ceux qui sont indisponibles pour des questions de santé (maladie et accident). Sans parler des personnes qui arrivent en fin de droit LACI - dont certaines basculent dans les régimes cantonaux d'aide sociale alors que d'autres finissent simplement par disparaître de tout registre - ou encore de celles en sous-emploi évoquées précédemment. Dès lors, le manque avancé par Marc-Henry Soulet ne doit pas être écarté d'un revers de main, même vingt ans plus tard, y compris statistiquement parlant. Il le doit encore moins sur un plan qualitatif, renvoyant précisément au sens et aux avantages espérés dans et par le travail, lorsque les qualités du travail font défaut, pour paraphraser Richard Sennett³⁷. Ses « fonctions intégratives » et identitaires sont

³³ SOULET M.-H., (s/s la dir. de), *Le Travail, nouvelle question sociale*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, p.12.

³⁴ SECO, « La situation du marché du travail en septembre 2019 », [En ligne], URL : <https://www.arbeit.swiss>, mis en ligne le 08 octobre 2019, consulté le 25 octobre 2019.

³⁵ Consulter, à ce sujet, le site d'Insertion Suisse, l'Association faîtière nationale de l'insertion sociale et professionnelle, URL : <https://www.insertionsuisse.ch>.

³⁶ Loi fédérale sur l'Assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI) du 25 juin 1982. [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>. Etat au 1er janvier 2020.

³⁷ SENNETT R., *Le Travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel 2000.

questionnées par les formes atypiques de l'emploi, subissant l'incontestable « dégradation du type de relations organisées à partir du travail ». Mais en même temps, « il faut continuer à défendre la valeur travail parce qu'on n'a pas encore trouvé d'alternative consistante au travail pour assurer l'indépendance économique et la reconnaissance sociale de l'individu dans une société moderne »³⁸. Tout en étant conscient, au vu des évolutions rapidement mentionnées plus haut, « qu'il y a travail et travail », parfois socle d'intégration et parfois accélérateur d'exclusion. Comme le concluent Angelica Lepori, Spartaco Greppi et Christian Marazzi, dans un tel contexte, « le travail, au lieu de représenter un élément d'intégration sociale, risque de se muer en élément d'exclusion et de malaise »³⁹.

Nous pouvons donc conclure, à notre tour, que le monde du travail, loin d'être *un long fleuve tranquille*, est fait d'évolutions et de transformations plus ou moins profondes, entraînant des rapports ambigus, tendus, voire critiques. Les enjeux et les risques liés aux emplois atypiques sont nombreux et hautement déstabilisants. Les incertitudes qui en découlent sont elles-mêmes multiples et multifactorielles, allant d'une flexibilisation grandissante à une insécurité du travail, en passant par un probable affaiblissement des couvertures sociales et une érosion des revenus⁴⁰. Idem pour la santé des travailleurs qui ne sortent pas indemnes de ces changements, au point que les pathologies liées au stress au travail deviennent un enjeu de santé publique toujours plus marqué. En effet, « les incertitudes et les contraintes ressenties actuellement dans les contextes de crise et plus grande fragilité des emplois paraissent étroitement liées, dans la plupart des pays européens, aux « nouveaux » modes d'organisation du travail⁴¹ ». La capacité intégrative et organisatrice de ce dernier s'en trouve directement questionnée, faisant de l'exclusion du marché de l'emploi « la nouvelle question sociale » à laquelle il faut apporter de nouvelles réponses. L'insertion naît et se développe précisément dans ce contexte fait d'ambiguïtés, de tensions et d'incertitudes, en tant que solution, pour ne pas dire *la* solution, à apporter à cette nouvelle problématique. Aussi, le travail n'étant plus forcément en mesure d'assurer ses fonctions "classiques" - entre autres production et consommation, organisation de la société, participation et réalisation de soi, garantie de droits et protection sociale – l'insertion est censée prendre le relais de manière transitoire, du moins en théorie. Ainsi, face aux lacunes du travail en tant que « Grand Intégrateur »⁴², « l'insertion est rapidement devenue l'outil incontournable et la référence centrale des politiques sociales »⁴³.

³⁸ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut des individus*, op. cit., pp.93-118.

³⁹ LEPORI A., GREPPI S., et MARRAZZI C., loc. cit., p. 11.

⁴⁰ ECOPLAN, loc. cit., 2017.

⁴¹ LE GARREC S. s/s la dir. de, *Le Travail contre la santé*, Paris, L'Harmattan 2012, p.14.

⁴² BAREL Y., « Le Grand Intégrateur » in *Connexions*, n°56, 1990.

⁴³ ZWICK MONNEY M., op. cit., p.29.

1.2. *L'insertion, nouvelle norme de l'action sociale*

L'intérêt grandissant et aujourd'hui indiscutable suscité par l'insertion est donc à comprendre et à placer dans le contexte des transformations du travail en général et de l'emploi en particulier. Sans entrer dans les détails de la distinction théorique et statutaire entre emploi et travail⁴⁴, rappelons simplement que ce dernier est un concept général et générique, recouvrant à la fois et entre autres, les notions d'activité, de travail salarié et indépendant, ou encore celles de travail marchand et non-marchand. Cette dernière catégorie comprend entre autres le bénévolat et le travail domestique. Parmi les différentes déclinaisons du travail marchand il y a l'emploi, soit une forme particulière de travail, socialement construite et formalisée autour d'un contrat, garant d'un statut particulier. Ce dernier assure à son tour un certain nombre de garanties matérielles – un salaire et des congés payés par exemple – et symboliques – la réalisation de soi et un statut social – immédiate – le revenu mensuel et des relations régulières – et différées – une protection en cas de maladie, d'accident, de chômage, de retraite, etc. L'emploi devient ainsi sous nos latitudes, le « modèle dominant, une norme [...] », à tel point que « la domination du travail salarié est une caractéristique forte de nos sociétés »⁴⁵. Mais comme rappelé plus haut, cette norme subit des transformations profondes, mettant à mal le modèle de référence qu'il s'agit dès lors, si ce n'est de sauver, du moins de protéger. L'insertion est alors conçue comme une stratégie pour tenter d'enrayer les dérégulations de l'emploi, voire comme un levier pour soutenir sa *re-normalisation*.

Dans ce contexte, l'insertion traduit d'abord une préoccupation sociétale majeure qui en fait une composante centrale de la politique sociale contemporaine. Selon Pierre-Yves Carnal, « la politique sociale est un concept général [...] comprenant un ensemble de mesures et de politiques en faveur de la population en général, et certaines catégories sociales, en particulier les plus démunies »⁴⁶. Elle désigne la « part de l'État (en Suisse : Confédération, cantons et communes) dans l'action sociale »⁴⁷ et, à ce titre, englobe essentiellement ce que l'on appelle aujourd'hui la sécurité sociale. Reposant principalement sur les assurances et l'aide sociale, la sécurité sociale recouvre des réalités multiples, complexes et mouvantes. Elle est située au carrefour d'enjeux et d'intérêts pluriels, notamment sociaux, politiques et économiques, comme le résume Jean-Michel Bonvin :

« La sécurité sociale est une institution complexe qui combine : a) des objectifs variés (approche causale ou finale) ; b) des régimes divers (universels, professionnels ou sélectifs) ; c) une couverture des risques plus ou moins étendue (suivant le nombre de risques ou d'éventualités couverts), avec des prestations en nature/ou en espèces, inconditionnelles ou liées à des conditions de ressources ou autres ; d) des techniques de

⁴⁴ DEMAZIÈRE D. et ZUNE M., « Qu'est-ce que le travail quand on n'a pas d'emploi ? Le travail non salarié à l'aune des projections d'avenir des chômeurs » in *Formation et emploi*, n°141, 2018 ; CASTEL R., *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil, 2003 ; MEDA D., *op. cit.*

⁴⁵ ROYER D., « Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? » in *Empan*, n°46, 2002, pp.19-20.

⁴⁶ CARNAL P.-Y., « Les assurances sociales, la politique sociale et la sécurité sociale : essai de définitions et de présentation générale » in *Aspects de la sécurité sociale*, 2004/2, p.30.

⁴⁷ FRAGNIÈRE J.-P. et GIROD R. (eds.), *Dictionnaire suisse de politique sociale*, Lausanne, Réalités sociales, 2002, p.239.

financement multiples (répartition, capitalisation, systèmes mixtes) liées à des sources diverses (cotisations sur le revenu du travail, sur l'ensemble des revenus, fiscalité directe et indirecte, placements) ; e) la mobilisation, complémentaire ou concurrentielle, d'acteurs privés ou publics. Les situations nationales à ces divers égards sont très contrastées en vertu de trajectoires historiques et de configurations d'acteurs et de rapports de force variables ⁴⁸».

Les combinaisons de ces multiples paramètres – objectifs, régimes, étendue de la couverture des risques, techniques de financement et acteurs impliqués – varient d'un pays à l'autre, expliquant ainsi la diversité des modèles de sécurité sociale⁴⁹. La visée reste cependant la même, soit, pour le dire simplement, la lutte contre la pauvreté dans une perspective de renforcement de « la cohésion des différentes couches sociales de notre société [via] l'accès à un niveau de vie décent »⁵⁰. En d'autres termes, la politique sociale, traduite dans un système de sécurité sociale, lui-même mis en œuvre dans et par de multiples instruments, joue un rôle central dans le bon fonctionnement de toute société. C'est donc la place de chacun dans la collectivité, à commencer par celle des plus fragiles, qui se joue et qui est au cœur des préoccupations des politiques sociales. Or, avec les mutations décrites plus haut, cette ambition et « cette idée de lutte contre la pauvreté va se concrétiser, dès les années 1990, autour de la politique d'insertion. Il ne faut plus seulement aider financièrement les plus démunis, mais aussi, et surtout, les aider à s'insérer »⁵¹. Sans quoi, le risque d'exclusion sociale d'une frange toujours plus importante de la population est bien réel. Par ailleurs, les conséquences de ces mêmes mutations de l'emploi ne concernent pas uniquement les plus démunis. Elles concernent potentiellement tout un chacun dont la place de travail est devenue moins sûre et tributaire des fluctuations conjoncturelles. Dans ce contexte, il y a un large consensus sur le rôle central joué par le rapport de Bertrand Schwartz⁵² sur l'insertion professionnelle et sociale des jeunes, notamment dans le développement de l'insertion comme réponse sociopolitique à la problématique de la pauvreté et de l'exclusion. Il est en partie à l'origine de « la naissance officielle des politiques d'insertion »⁵³, qui ne cesseront de se développer durant les années 1980, jusqu'à devenir un élément fondamental des politiques sociales actuelles. Cyprien Avenel décrit cette évolution en ces termes :

« Entre la sphère de l'assistance sociale proprement dite d'un côté et le secteur de l'économie marchande de l'autre, s'est progressivement développé [...] tout un système inédit d'aide à l'insertion qui, loin de se révéler transitoire, est devenu un élément installé.

⁴⁸ BONVIN J.-M., « La sécurité sociale : notions clés, spécificités et évolutions récentes » in Jean-Michel Bonvin et al., *Manuel de politique sociale*, Lausanne: EESP et Réalités sociales, 2011, p. 18.

⁴⁹ ESPING-ANDERSEN G., *Les Trois mondes de l'État-providence*, Paris, PUF, 2007.

⁵⁰ GNAEGI P., *Histoire, structure et financement des assurances sociales en Suisse : avec une introduction à la politique familiale*, Genève, Schulthess, 2017 (4e éd.), VII.

⁵¹ ZWICK MONNEY, *op. cit.*, p.28.

⁵² SCHWARTZ B., *op. cit.*

⁵³ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Un chronique du salariat*, *op. cit.*, p.423.

Il est notamment devenu un mode de socialisation pour les jeunes générations. Pour le dire autrement, les politiques d'insertion ont créé un nouvel étage du système de protection sociale, celui de la lutte contre les exclusions [...]. À l'origine, il s'agissait de pallier les failles d'un système. Aujourd'hui, l'insertion est devenue un élément à part entière de la protection sociale ⁵⁴».

Devenue « élément à part entière de la protection sociale », l'insertion désignera peu à peu et plus largement un ensemble de politiques publiques visant le retour à l'emploi des personnes l'ayant perdu ou, pour les jeunes publics, l'entrée dans le monde du travail. En Suisse, les politiques d'insertion se développent à partir des années 1990 en réponse à une augmentation importante du taux de chômage qui atteint en 1997 la moyenne de 5.2 % , avec un pic à 5.7% pour les mois de janvier et février⁵⁵. Comme le montre Martine Zwick Monney⁵⁶, ce développement des politiques d'insertion va se matérialiser dans quatre principales bases légales : la loi fédérale sur l'assurance-chômage (LACI), la loi fédérale sur l'assurance invalidité (LAI), les différentes lois cantonales réglant la prise en charge des personnes n'ayant plus droit aux indemnités de chômage ainsi que les lois cantonales définissant les conditions d'octroi de l'aide sociale.

Sur le plan fédéral d'abord, la loi sur l'assurance-chômage et celle sur l'assurance-invalidité jouent un rôle de catalyseur des dispositifs et des mesures d'insertion. Dans le cas de la LACI, son article 59 définit les trois types de mesures relatives au marché du travail que les cantons sont tenus d'organiser pour soutenir l'insertion de leurs assurés respectifs. Il y a d'abord les mesures de formation (LACI, art.60) sous la forme notamment de « cours individuels ou collectifs de reconversion, de formation continue ou d'intégration, la participation à des entreprises d'entraînement et les stages de formation » ; on trouve ensuite les mesures d'emploi (LACI, art.63) qui regroupent prioritairement les programmes d'emploi temporaire, les stages professionnels et les semestres de motivation (SEMO). Ces mesures sont organisées dans des institutions publiques ou privées à but non lucratif, avec l'exigence de non-concurrence à l'économie privée. Troisième type de mesures, dites spécifiques (LACI, art.66 à 71), recouvrent, par exemple, les allocations d'initiation au travail, les allocations de formation, la contribution aux frais de déplacement quotidien ou hebdomadaire, de séjour hebdomadaire, ou encore le soutien au développement d'une activité indépendante. Dans tous les cas, c'est l'optimisation de l'insertion professionnelle qui est visée au moyen de l'amélioration « de l'aptitude au placement des assurés de manière à permettre leur réinsertion rapide et durable » (LACI, art.59).

La loi fédérale sur l'assurance invalidité (LAI) prévoit également un certain nombre de dispositions exigeant de la part de l'assuré une implication dans sa propre prise en charge (LAI, art.7). Premièrement,

⁵⁴ AVENEL C., « Effets ambivalents des politiques d'insertion. Les droits et devoirs à l'épreuve de l'expérience vécue des bénéficiaires » in *Vie sociale*, n°1, 2012, pp.66-67.

⁵⁵ SECO, travail.swiss, [En ligne], URL : <https://www.arbeit.swiss>, date de mise en ligne non indiquée, consulté le 24 février 2020.

⁵⁶ ZWICK MONNEY M., *op. cit.*

il « doit entreprendre tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui pour réduire la durée et l'étendue de l'incapacité de travail et pour empêcher la survenance d'une invalidité ». Deuxièmement, « l'assuré doit participer activement à la mise en œuvre de toutes les mesures raisonnablement exigibles contribuant soit au maintien de son emploi actuel, soit à sa réadaptation à la vie professionnelle ou à l'exercice d'une activité comparable ». Plus concrètement, il s'agit « de mesures d'intervention précoce » telles que l'adaptation du poste de travail, des cours et le placement en entreprise (LAI, art.7d) ; « de mesures de réinsertion préparant à la réadaptation professionnelle » comme des mesures socioprofessionnelles et/ou d'occupation (LAI, art.14a) ; ou encore des mesures d'ordre professionnel telles que l'orientation professionnelle, la formation professionnelle initiale, le reclassement et le placement pré et post-embauche (LAI, art.15 à 18 et 18b).

Sur le plan cantonal ensuite, deux régimes légaux principaux complètent les dispositions fédérales. En complément de la LACI, un premier cadre définit entre autres une série de mesures destinées aux personnes ayant épuisé leur droit aux indemnités de l'assurance chômage. Ces dispositions sont généralement mises en œuvre par le service de l'emploi de chaque canton. D'un autre côté, en complément de la Loi fédérale sur la compétence en matière d'assistance des personnes dans le besoin (LAS), on trouve les lois cantonales qui règlent les conditions d'octroi de l'aide sociale, souvent en exigeant une contre-prestation de la part des bénéficiaires. En référence aux recommandations de la Conférence Suisse des Institutions d'action sociale (CSIAS)⁵⁷, les différentes lois cantonales et leurs récentes révisions accordent désormais une place importante à la problématique de l'insertion. À titre d'exemple, dans une récente prise de position⁵⁸ la CSIAS défend la nécessité de dépasser le paradigme actuel de l'aide sociale trop centré, selon elle, sur des « mesures à court terme sur le premier ou le second marché du travail moins exigeant ». Dans cette perspective, la conférence appelle à investir davantage dans la formation initiale et/ou continue, considérée comme un levier déterminant pour une insertion de qualité. En effet, « le nouveau paradigme exigé par cette offensive en faveur de la formation continue ne vise en principe que le premier marché du travail. La formation doit être aussi complète que possible. En d'autres termes : tout bénéficiaire de l'aide sociale dépourvu des compétences de base requises ou sans apprentissage achevé, bénéficie de l'opportunité de se former ⁵⁹ ». La Plateforme nationale de lutte contre la pauvreté va dans le même sens. Son plan d'action 2019-2024⁶⁰ identifie plusieurs axes prioritaires dont font partie « l'encouragement des chances de formation » (notamment des jeunes vulnérables et des personnes menacées de pauvreté) et « l'intégration sociale et professionnelle ».

⁵⁷ CONFERENCE SUISSE DES INSTITUTIONS D'ACTION SOCIALE – CSIAS, [En ligne], URL : <https://www.csias.ch>, consulté le 07 avril 2020. La CSIAS émet des recommandations, non-contraignantes sur le plan légal, visant à harmoniser les pratiques cantonales en termes d'aide sociale. Chaque canton reste cependant souverain dans la mise en œuvre de ces recommandations ainsi que dans l'organisation choisie pour cette mise en œuvre.

⁵⁸ CONFERENCE SUISSE DES INSTITUTIONS D'ACTION SOCIALE – CSIAS, « Un emploi grâce à la formation », [En ligne], URL : <https://www.csias.ch>, mis en ligne en janvier 2018, consulté 07 avril 2020.

⁵⁹ *Ibidem*.

⁶⁰ PLATEFORME NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ, « Plateforme nationale contre la pauvreté 2019-2024 », [En ligne], <https://www.contre-la-pauvrete.ch>, date de mise en ligne non indiquée, consulté le 07 avril 2020.

La législation suisse relative à l'insertion est donc multiple, s'inscrit dans différentes strates administratives, mobilise plusieurs cadres légaux et concerne des problématiques et des publics divers. D'autant plus qu'à ces quatre cadres légaux identifiés par Martine Zwick Monney il faut ajouter, à notre sens, celui de la politique migratoire réglée essentiellement par la Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI) et la Loi fédérale sur l'asile (LAsi). Dans les deux cas, l'intégration des migrants, notamment professionnelle, est posée comme un objectif prioritaire. Les Programmes d'Intégration Cantonaux (PIC)⁶¹ tout comme l'Agenda Intégration Suisse (AIS)⁶² insistent en effet sur cette dimension. Dans l'édito du « Rapport sur la migration 2018 », Mario Gattiker, le Secrétaire d'État aux migrations, affirme en effet que, « en approuvant l'Agenda Intégration Suisse, la Confédération et les cantons ont franchi une étape décisive » dans l'intégration des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire. « À l'avenir, des coaches en emploi seront chargés d'encadrer au mieux ces personnes dans leur processus et joueront le rôle d'interlocuteurs pour les entreprises. [...]. La Confédération complète les programmes d'intégration cantonaux en proposant des préapprentissage d'intégration qui permettent [aux] jeunes de mettre un pied dans le monde du travail et de bien débiter leur formation professionnelle »⁶³.

L'insertion socioprofessionnelle est donc bel et bien un référentiel essentiel, pour ne pas dire le référentiel premier, des politiques sociales actuelles. Bien entendu, dans une organisation fédéraliste et fortement marquée par le principe de subsidiarité⁶⁴, définissant le périmètre et les responsabilités des différents acteurs concernés, le développement effectif de l'insertion varie d'un canton à l'autre. Les marges d'interprétation laissées par les prescriptions fédérales et celles prises par les cantons, aboutissent à des mises en œuvre locales relativement disparates. Dès lors, les politiques d'insertion se déploient partout mais sous des formes très diverses et avec des ressources variables selon les cantons. Mais au-delà de ces spécificités cantonales l'objectif reste sensiblement le même, soit : soutenir des processus d'insertion afin de mener le bénéficiaire d'allocations sociales vers une autonomie retrouvée, notamment financière⁶⁵. Il est donc espéré au terme du processus une situation renouvelée, un état amélioré, au minimum sur le plan social et dans l'idéal, sur le plan professionnel également.

1.3. *Les contours indéterminés et mouvants de l'insertion*

Certes, l'insertion désigne la « catégorie emblématique des politiques sociales transversales mises en œuvre à partir des années 1980 »⁶⁶, avec des déploiements législatifs divers, mais elle ne se limite pas à cela. L'insertion renvoie aussi aux traductions concrètes de ces mêmes dispositifs dans des processus

⁶¹ PROGRAMMES D'INTEGRATION CANTONALES – PIC, [En ligne], URL : <https://www.kip-pic.ch/fr/>, consulté le 07 avril 2020.

⁶² PROGRAMMES D'INTEGRATION CANTONALES – PIC, « Agenda Intégration Suisse », URL : <https://www.kip-pic.ch/fr/pic/agenda-integration/>, consulté 07 avril 2020.

⁶³ SEM, « Rapport sur la migration 2018 » in SEM/DFJP, 2019, Editorial.

⁶⁴ KELLER V., *Manuel critique de travail social*, Genève et Lausanne, IES & EESP, 2016.

⁶⁵ DUVOUX N., « L'expérience vécue par les publics des politiques d'insertion » in *Informations sociales*, n°169, 2012.

⁶⁶ ASTIER I., *op. cit.*, p.23.

plus ou moins lisibles et plus ou moins complexes, faisant appel à des mesures et à des orientations diverses. Parmi celles-ci, l'articulation entre les dimensions sociale et professionnelle est à considérer dans la mise en œuvre des parcours d'insertion devant aboutir, au final, à une insertion effective des publics concernés, eux aussi pluriels. Dispositifs, processus *versus* situation donnée, visée sociale *versus* professionnelle, sont autant de dimensions qui rendent la définition de l'insertion plus équivoque qu'il n'y paraît de prime abord.

Première dimension : l'insertion en tant que dispositif ou, selon Marc Lorient, en tant que « notion administrative qui sert de qualificatif à différents dispositifs de politique sociale »⁶⁷. Il est à noter que la notion de « dispositif » se développe dans les politiques sociales en même temps que celle « d'insertion ». Les deux seront vite repris par le travail social qui s'en fera le « promoteur », jusqu'à transformer ses propres repères et modes d'action. Nous y reviendrons ultérieurement dans la présentation du travail social et de ses récentes évolutions. Pour en revenir au dispositif, plusieurs auteurs montrent qu'il est à comprendre dans un contexte de transformations plus ou moins profondes des institutions. C'est le cas de François Dubet, pour qui l'institution connaît un « déclin irréversible », entraînant à la fois des difficultés à gérer et de nouvelles opportunités à saisir. En effet, « le déclin du programme institutionnel ou, pour parler plus simplement, des institutions, est un processus historique lourd sur lequel il n'y a ni à rire ni à pleurer. Ni à pleurer car on ne peut pas ignorer les violences et les illusions des institutions, ni à rire car on ne peut méconnaître les drames et les difficultés engendrées par ce déclin »⁶⁸. Toujours est-il qu'un tel mouvement de fond entraîne avec lui un changement de perspective exigeant « une réduction d'échelle de l'action institutionnelle »⁶⁹ et misant entre autres sur davantage de démocratie, de reconnaissance et de proximité. La métaphore musicale développée par l'auteur au terme de sa réflexion, comparant les représentations de la vie sociale à des styles musicaux, illustre parfaitement ces changements de perspective et d'échelle. Le programme institutionnel procéderait davantage « d'une conception symphonique de la vie sociale », obéissant à une « division précise du travail musical » et dans laquelle les individualités s'effacent au profit « d'un ordre supérieur » qui les dépasse. « Le programme institutionnel fonctionne comme cet orchestre symphonique, dans lequel chacun n'est que l'atome » de cet ordre complexe et rigoureux. À l'autre extrémité, il y aurait la sonate qui ne serait que « la manifestation de l'individu qui l'interprète », du soliste que chacun chercherait à être dans notre société, sans égards particuliers pour ceux qui l'écoutent. Poussée à l'extrême, une telle forme musicale ne peut aboutir qu'à « une cacophonie » et à « une juxtaposition de narcissismes ». Il faut dès lors se tourner vers d'autres configurations dans lesquelles la consolidation du tout n'écrase pas l'existence et l'expression des parties, l'inverse étant aussi valable.

⁶⁷ LORIENT M. (s/s la dir. de), *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*, Paris, L'Harmattan, 2013, p.7.

⁶⁸ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002, p.371.

⁶⁹ *Ibid.*, pp.400-402.

« Cette forme musicale existe, c'est celle de la musique de chambre, qui, du trio au quintette, réalise le miracle consistant à donner à chacun sa pleine expressivité tout en construisant un ordre collectif. [...] Par la grâce des petites formations de jazz, l'improvisation de chacun produit ce résultat paradoxal : la personnalité singulière de chaque musicien tisse un monde musical homogène, un style, une conversation identifiable entre toutes. [...].

Il ne s'agit plus de construire des ordres totaux dans lesquels [...] la liberté des uns se paie par la soumission du plus grand nombre, mais des ordres plus limités, plus autonomes, plus ajustés à la nature des problèmes traités. C'est à ce niveau intermédiaire que doivent se reconstruire les institutions, quand elles ne peuvent plus être de grands orchestres, aucun dieu n'écrivant la partition, aucun chef n'en étant l'interprète »⁷⁰.

La dispositif s'inscrit parfaitement dans ces recalibrages de l'intervention pour être au plus près « des problèmes traités ». C'est ce que montrent également Jacques Ion et Bertrand Ravon, dans une conception moins radicale des transformations qui touchent l'institution. Pour eux, le dispositif doit être envisagé « à partir de son inscription dans un contexte d'étayage et de recomposition d'institutions en « crise » », notamment dans tout le spectre du « travail sur autrui » assuré, par exemple, par l'école, l'hôpital ou encore le travail social. Dès lors, il est davantage à considérer comme une « continuelle adaptation de l'institution »⁷¹ que comme son remplacement. Dans ce contexte, « le dispositif correspond bien à un processus de descente en singularité de l'action publique » dont la souplesse et la « forte dimension réflexive », « permettent de se rapprocher du sujet de l'action dans toute sa transversalité, c'est-à-dire en tenant compte des contextes relationnels et situationnels »⁷². Autrement dit, le dispositif fait appel à de nouvelles logiques d'action en misant sur des approches locales, de proximité, qui font la part belle à l'activation et à l'individualisation de la prise en charge. L'insertion socioprofessionnelle s'inscrit parfaitement dans ces nouvelles logiques d'action.

En effet, dans un contexte de « fin du paradigme de l'État social des Trente Glorieuses » au profit d'un « État social actif »⁷³, mobilisant à la fois les politiques elles-mêmes et les acteurs concernés - bénéficiaires et professionnels - les dispositifs d'insertion deviennent de plus en plus ciblés et individualisants. Or qui dit activation, ciblage et individualisation, dit aussi la nécessité de promouvoir des parcours d'insertion chaque fois renouvelés et modifiables en cours de route. C'est précisément la deuxième dimension à retenir après celle du dispositif, soit l'insertion conçue comme un processus

⁷⁰ DUBET F., *op. cit.*, pp.401-402.

⁷¹ ION J., RAVON B., « Institutions et dispositifs » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, p.76.

⁷² *Ibid.*, pp.71-72.

⁷³ KUEHNI M., « Les miettes du salariat : l'engagement au travail des sans-emploi » in *Travail, genre et sociétés*, n°35, 2016, p.131.

dynamique et spécifique aux situations accompagnées et non pas comme un état figé et généralisable. Denis Castra décrit une telle conception en ces termes :

« Le processus évoque un passage, une transition d'un état à un autre, qui ne concernent pas seulement le temps séparant la sortie du système scolaire de l'entrée dans la vie professionnelle, mais plus généralement toutes les occurrences d'accès ou de retour à cette vie professionnelle : insertion des jeunes, des handicapés, réinsertion des chômeurs de longue durée, des prisonniers ou des malades mentaux tendent donc à constituer, en pratique, une catégorie unifiée [...] »⁷⁴.

Considérer l'insertion comme un passage et une transition, revient à mettre en mouvement les individus impliqués dans un tel processus. C'est précisément la philosophie d'une protection sociale dite active dans laquelle « la logique d'indemnisation sans contrepartie a été remplacée par des prestations conditionnelles »⁷⁵, inspirées par le paradigme du *workfare*. Les mécanismes de contreprestation prennent alors une place centrale en articulant le droit aux prestations à l'obligation de donner quelque chose en retour : tout citoyen, fût-il vulnérable, a certes des droits, mais il a aussi et surtout des devoirs⁷⁶. L'inscription dans un processus d'insertion ciblé et individualisé, participe clairement de cette conditionnalité en imposant de multiples contreparties possibles : formations, stages, emplois temporaires subventionnés, mais aussi démarches thérapeutiques, développement personnel et autres formes de soutiens psychosociaux. Quel que soit le levier choisi, en tenant compte des caractéristiques individuelles, l'essentiel réside dans la mise en mouvement, censée empêcher la fixation des individus dans l'immobilisme et la passivité. Les processus d'insertion les rendent alors responsables, du moins en partie, de leur situation actuelle et future.

Ainsi, la mise en œuvre du référentiel de l'État social actif, soutenu par les dispositifs et les processus d'insertion, se centre non seulement sur l'implication et l'activation de l'individu, mais aussi sur l'individualisation, la territorialisation et la contractualisation des interventions menées⁷⁷. L'individualisation traduit la focalisation de l'action publique sur l'individu et sa singularité⁷⁸. Dès lors, les prestations standardisées, basées sur des risques sociaux identifiés et prédéfinis, tendent à être remplacés par des « approches taillées sur mesure »⁷⁹. La territorialisation découle des mécanismes d'activation et d'individualisation. Il s'agit d'inscrire dans le territoire local et dans la proximité, l'action publique et les processus qui en découlent. Une telle inscription passe aussi par une plus grande marge

⁷⁴ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003, p.10.

⁷⁵ KUHENI M., *op. cit.*, p.131.

⁷⁶ PINHO J., et ANTONIN-TATTINI V., « Rôles et défis pour l'intervention en Service Social : le cas des entreprises sociales en Suisse » in SANTOS C. C., ALBUQUERQUE C. P. et Almeida H. N. (s/s la dir. de), *Serviço Social : mutações e desafios*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2013.

⁷⁷ BADAN P., BONVIN J.-M. et MOACHON E., « Le rôle des acteurs locaux dans nouvelles politiques de l'emploi » in *Swiss Journal of Sociology*, n°30, 2004.

⁷⁸ CANTELLI F. et GENARD J.-L. (s/s la dir. de), *Action publique et subjectivité*, Paris, LGDG, 2007.

⁷⁹ BADAN P., BONVIN J.-M., et MOACHON E., *loc. cit.*

de manœuvre laissée aux acteurs locaux. Quant à la contractualisation, elle opère non seulement dans les relations entre l'État et les organismes chargés de mettre en œuvre les dispositifs, mais concerne aussi les prestations octroyées aux bénéficiaires. Au final, tout processus d'insertion et le passage qu'il induit doivent être mobilisateurs, individualisés, territorialisés et contractualisés, responsabilisants en somme. De telles exigences paraissent alors inévitables pour répondre à la « crise de l'État Providence »⁸⁰ en modernisant la gestion de l'action publique. C'est précisément l'ambition de la nouvelle gestion publique (NGP), comme le montrent Céline Bellot, Maryse Bresson, et Christian Jetté⁸¹ :

« C'est dans ce contexte de crise de l'État providence et de nouvelle « gouverne » néolibérale que s'inscrit la nouvelle gestion publique (NGP) [...]. La NGP influence profondément les politiques sociales et tend à se diffuser sur tous les continents [...].

Dans les pays développés, le tournant néolibéral des politiques sociales engendre ainsi une mutation du travail social qui contribue à diffuser et appliquer un discours gestionnaire, soulignant la responsabilité des individus. Ainsi, les mots d'ordre de « l'individualisation » et de la « responsabilisation » structurent désormais les dispositifs et « parcours d'insertion », d'accompagnement « individualisé » ».

Ces transformations de fond ne sont donc pas sans conséquences sur les pratiques du travail social qui finit lui-même par subir un certain nombre de mutations et par participer activement au développement de l'insertion socioprofessionnelle. Il en sera question un peu plus loin. Pour revenir au caractère processuel de l'insertion, celui-ci n'a de sens que dans l'aboutissement dudit processus et des résultats qu'il est censé atteindre. Autrement dit, partant d'un état A le processus enclenché doit aboutir, tôt ou tard, à un nouvel état B, en principe davantage « inséré ». Dans ce cas, l'insertion se définit comme un « état final [évoquant] une participation « normale » à la vie de la cité, et tout particulièrement au plan des rôles économiques (production et consommation) et sociaux, voire médico-sociaux (habitat, santé, citoyenneté) »⁸². L'objectif de tout processus d'insertion est donc une insertion professionnelle, gage de " normalité " dans une société organisée autour de l'emploi. Toutefois, la réalisation de cet objectif ne va pas de soi, peut prendre du temps, voire même être compromis pour certaines personnes. Comme tout processus, l'issue de celui d'insertion n'est jamais connue à l'avance. Dès lors, l'insertion n'est pas que professionnelle, elle peut aussi être sociale, soit précisément la troisième et dernière dimension développée ci-après : insertion sociale *versus* insertion professionnelle.

⁸⁰ ROSANVALLON P., *La Crise de l'État-Providence*, Paris, Seuil, 1981.

⁸¹ BELLOT C., BRESSON M. et JETTÉ C. (s/s la dir. de), *Le Travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de L'Université du Québec, 2013, pp.2-3.

⁸² CASTRA D., *op. cit.*, p.10.

Comment comprendre et interpréter la distinction entre insertion sociale et insertion professionnelle ? Une telle distinction laisse entendre que le concept d'insertion se subdivise en deux dimensions principales, elles-mêmes caractérisées par des indicateurs spécifiques. Dans une conception de l'insertion en tant qu'état stabilisé et " normalisé ", ce dernier serait attesté une fois l'insertion sociale et professionnelle avérées. L'une et l'autre sont alors les deux faces d'une seule et même médaille. Une telle lecture participe d'une perception dynamique de l'insertion vue comme un processus qui comporterait au moins deux phases : sociale et professionnelle. Reste à savoir si l'une doit précéder l'autre ou si elles doivent advenir simultanément dans la poursuite des objectifs visés.

La nécessité de procéder à une telle distinction doit sans doute être placée dans le contexte décrit plus haut de dérégulations du marché du travail et de mutations plus ou moins profondes de l'emploi. Dans un tel contexte, marqué par des crises multiples, la capacité intégrative de l'emploi est fortement fragilisée. Chômage de masse, précarisation, « effritement de la société salariale », exclusion sociale, etc., charrient leur lot d'effets indésirables, notamment psychologiques et sociaux. Un régime d'action social, voire psychosocial, apparaît dès lors non seulement comme indispensable mais aussi comme complémentaire à une intervention focalisée uniquement sur l'axe professionnel de l'accompagnement. En effet, « produire de l'insertion n'est pas une action simple puisqu'elle relève simultanément des dimensions professionnelle et sociale », dimensions qui « ne sont pas disjointes et entretiennent des relations complexes et changeantes », comme le prétendent Saïd Adjrad et Jérôme Ballet⁸³. La qualification professionnelle est certes nécessaire mais insuffisante à une telle production. Selon les auteurs, celle-ci passe aussi, « qu'il s'agisse de jeunes n'ayant jamais travaillé ou de personnes plus âgées au chômage depuis longtemps », par une qualification sociale, une action sociale « en complément d'une action économique ».

« Face à cette nouvelle problématique, le pendant de la qualification professionnelle apparaît sous le qualificatif de qualification sociale. L'insertion sociale vise précisément à qualifier ou requalifier socialement les individus afin qu'ils puissent s'insérer professionnellement. Bien plus encore, la qualification professionnelle ne résulterait plus seulement d'un savoir technique ou du caractère productif du travail mais aussi d'une capacité globale à comprendre son environnement et à s'intégrer dans les relations de travail »⁸⁴.

Dans cette perspective, alors que la qualification professionnelle vise le développement de savoir-faire techniques, la qualification sociale prétend agir sur les savoir-être qui font défaut, ce qui constitue un véritable handicap à l'entrée en formation et/ou en emploi. Il s'agit dès lors, si ce n'est d'éliminer, du

⁸³ ADJERAD S. et BALLETT J. (s/s la dir. de), *L'Insertion dans tous ses états*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.13.

⁸⁴ *Ibid.*, p.14.

moins de compenser autant que possible les obstacles induits par un tel handicap. Plus concrètement, suivant la logique d'activation et de ses dérivés – individualisation, contractualisation et contreprestation notamment – les individus sont tenus de s'engager dans l'acquisition de codes et de comportements jugés opérants sur le plan professionnel. Ces codes et ces comportements concernent à la fois leur relation à l'emploi – par exemple la motivation, la ponctualité, l'initiative, l'autonomie, etc. – et les interactions interpersonnelles dans un contexte de travail – le respect de la hiérarchie, la collaboration, la capacité à travailler en équipe, entre autres. En définitive, l'insertion est « un ensemble d'interactions et d'allers-retours entre la construction d'une identité sociale et d'une identité professionnelle »⁸⁵. C'est une affaire d'articulations multiples entre ces deux pôles, économique et social, que les dispositifs d'insertion tenteront, dès le départ, d'agencer. Une partie du succès de l'insertion par l'économique (IE) ou par l'activité économique (IAE) trouve, dès les années 1980, sans doute là son origine.

En effet, constatant à la fois les dérégulations de l'emploi déjà évoquées et la difficulté de certains publics, souvent fragilisés et en manque de repères, à y accéder, les promoteurs de l'IAE ont pour ambition de développer de nouvelles réponses qui allient accompagnement social et mise au travail. Portée notamment par les travailleurs sociaux, l'IAE se développe à la croisée des chemins entre politiques publiques et initiatives de la société civile. Elle participe alors du « traitement social du chômage » et de l'exclusion en général, comme le montre Michel Autès :

« Ce qu'on appelle « l'insertion par l'économique » recouvre aujourd'hui une série d'initiatives au croisement de la société civile et des politiques publiques. [...]. Il y a une définition étroite de l'insertion par l'économique, c'est celle qui se limite *stricto sensu* aux dispositifs qui se donnent pour fonction de fournir, pour une durée limitée, du travail à des personnes durablement éloignées de l'emploi dans le but de leur permettre de réaccéder à l'issue de ce passage à un emploi normal. Emploi normal s'entend le plus souvent comme emploi à durée indéterminée dans une entreprise opérant sur le marché. [...]

Mais au-delà de ce noyau de l'insertion par l'économique, il existe toute une panoplie d'initiatives et de mesures qui appartiennent aux mêmes logiques de traitement social du chômage. [...] Non seulement les politiques de l'emploi, mais aussi les politiques sociales, les politiques de formation professionnelle, et encore plus récemment, les politiques de la ville, concourent à la formation de ce nouveau paysage ⁸⁶».

L'insertion par l'activité économique devient elle-même une sorte de passage au sein d'un passage qui le surplombe, celui de l'insertion à proprement parler. Il s'agit en effet, dans ce passage et en référence

⁸⁵ ADJERAD S. et BALLEST J., *op. cit.*

⁸⁶ AUTÈS M., *op. cit.*, pp.165-166.

aux principes de l'économie sociale et solidaire⁸⁷, de maintenir le lien, aussi distendu soit-il, entre deux pôles à priori opposés dans leurs fonctionnements et leurs exigences : les pôles psychosocial et économique. Cela passe par le développement d'un périmètre aussi vaste qu'hétéroclite, allant d'activités essentiellement thérapeutiques et occupationnelles – donc fortement ancrées dans le pôle psychosocial – jusqu'à des mesures directement inscrites dans le premier marché. La Suisse en général et la Suisse romande en particulier, connaît le même type de développement sous l'impulsion des entreprises sociales d'insertion⁸⁸. Au-delà de leurs spécificités propres – par exemple en termes de public cible, de cadre légal, de types d'activités proposées et de niveau d'autofinancement – « les entreprises sociales se rejoignent sur la combinaison d'objectifs économiques et sociaux à ce type d'initiatives, dont l'outil économique est au service du social », combien même « l'équilibre entre ces deux dimensions n'est pas toujours facile à réaliser »⁸⁹. Cette même combinaison, parfois complexe, est également revendiquée par Insertion Suisse, l'association faîtière nationale de l'insertion socioprofessionnelle. Selon l'association, toute entreprise sociale d'insertion par l'économie (ESIE) est tenue de proposer principalement les trois types de prestations suivantes :

- « - Un travail à durée indéterminée ou déterminée centré sur la production de biens et services ;
 - Des formations de base et/ou professionnalisantes ;
 - Un accompagnement spécifique vers l'emploi, ainsi que des activités de placement actif/job coaching.
- [...]. La diversité des ESIE est nécessaire pour répondre aux différents besoins sociaux et économiques, qui sont très spécifiques d'une région à l'autre. [...] »⁹⁰.

La distinction et l'articulation entre insertion sociale et insertion professionnelle est donc au cœur de la définition de l'insertion et de ses multiples traductions pratiques. Cela dit, dès le départ, cette distinction n'est pas sans poser un certain nombre de questions. En effet, est-elle vraiment révélatrice d'expériences réellement vécues par les personnes concernées ? Sont-elles (insertion sociale et professionnelle) d'égale importance ? Ou faut-il en dégager une hiérarchie, un ordre de priorité ? Où placer le curseur, la frontière entre les deux ? Qui en décide ? Selon Robert Castel, puisque l'insertion professionnelle est devenue difficile, voire inatteignable pour bon nombre d'individus, ceux-ci risquent de se trouver dans un processus permanent et continu d'insertion. « État transitoire-durable, position d'intérimaire permanent ou d'inséré à vie » comme autant d'assignations « d'un statut intermédiaire entre l'exclusion

⁸⁷ BREGEON P., *À quoi servent les professionnels de l'insertion ? L'exemple des intervenants sociaux en Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, en Missions locales et dans l'Insertion par l'Activité Économique*, Paris, L'Harmattan, 2008.

⁸⁸ DE JONCKEERE C., MEZZENA S. et MOLNARFI C., *Les Entreprises sociales d'insertion par l'économie. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*, Genève, IES éditions, 2008.

⁸⁹ PINHO J. et ANTONIN-TATTINI V., *loc. cit.*, pp.155-156.

⁹⁰ INSERTION SUISSE, « Prise de position : les entreprises sociales d'insertion par l'économie », [En ligne], URL : <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/accueil>, mis en ligne le 25 mars 2015, consulté le 25 novembre 2019.

et l'insertion définitive »⁹¹. Dans ce cas, là où l'insertion professionnelle semble un objectif trop lointain, « l'insertion sociale est un préalable obligé à l'accès à l'emploi »⁹². Nous sommes là face à une forme de paradoxe exigeant de mettre à distance, via des interventions multiples de préparation, de soin, de formation entre autres, l'objectif convoité comme le graal et comme gage de normalité : l'emploi. Pour dépasser cette ambiguïté de l'insertion sociale vue « à la fois comme préalable à l'insertion professionnelle, à la fois comme alternative à cette dernière », Marc-Henry Soulet⁹³ propose de la considérer « comme un moyen et comme un but ; elle est un moment, un moment indéterminé qui peut aussi bien être provisoire, et même de très brève durée, que durable, pour ne pas dire sans fin ». Autrement dit, l'insertion en tant que caractéristique individuelle tend à se confondre avec l'intégration dont l'ambition est davantage collective.

En effet, « quand un décalage apparaît pour un nombre important de personnes et que la coordination entre les différentes instances de socialisation ne se fait plus automatiquement ou que le travail ne permet plus d'intégrer la très grande majorité de la population, l'insertion est susceptible de devenir une préoccupation collective »⁹⁴. Au final, ce sont les frontières entre l'insertion et l'intégration qui finissent par se brouiller, voire s'interpénétrer comme le suggère Martine Zwick Monney :

« Au vu de ces définitions l'insertion est un dispositif de la société qui agit sur les individus pour qu'ils soient intégrés. Elle est une action de la collectivité pour lutter contre les défaillances des mécanismes d'intégration et a par conséquent comme objectif d'adapter les individus à la vie en société. [...]. Ce qui est recherché est seulement l'appartenance et la participation de l'individu à l'ensemble, ce qui passe par l'assimilation des règles et des normes déjà établies. Pour le dire plus concrètement, l'intégration *de* la société n'est pas remise en cause, mais c'est aux individus de s'y intégrer »⁹⁵.

En conclusion, plus nous tentons d'explicitier la notion d'insertion plus celle-ci semble échapper à toute définition claire et univoque. Sa polysémie est confirmée, faisant de l'insertion un concept à la fois omniprésent dans le paysage sociopolitique actuel, « flou »⁹⁶ et difficilement saisissable, finissant par se confondre avec d'autres « mots-valises » comme l'intégration. Cette omniprésence se constate notamment dans la place qui lui est accordée dans les politiques sociales actuelles et reprise ensuite dans les principaux régimes assurantiels fédéraux et cantonaux en vigueur. Plus récemment, l'insertion finit même par pénétrer les lois cantonales d'aide sociale, défiant ainsi, avec ses exigences d'activation, de contreprestation et de contractualisation, l'inconditionnalité et l'inaliénabilité de ce qui est toujours

⁹¹ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., p.433.

⁹² CASTRA D., op.cit., p.12.

⁹³ SOULET M.-H., « Les paradoxes des politiques de réinsertion » in *REISO*, 2008a, pp.1-2.

⁹⁴ LORIOL M., op. cit., p.8.

⁹⁵ ZWICK MONNEY M., op. cit., p.24.

⁹⁶ ADJERAD S. et BALLEST J., op. cit., p. 12; CASTRA D., op. cit., p.10.

censé garantir le dernier filet de la sécurité sociale en Suisse. Dès lors, est-ce que l'aide sociale, en appliquant et en renforçant les mécanismes du *workfare* constitutifs de l'insertion, et en conditionnant l'aide apportée à des comportements individuels particuliers, parvient encore à respecter certains de ses fondements ? La question mérite d'être posée d'autant plus que, derrière les régimes légaux évoqués, il y a des problématiques multiples et complexes ainsi que des publics disparates. En effet, en tant que nouvelle référence des politiques sociales, l'impératif d'insertion s'impose aussi bien dans le chômage que dans l'invalidité, dans la migration que dans le domaine des addictions, en convoquant aussi bien le chômeur que la personne en situation de handicap, le jeune dit en rupture que le réfugié statutaire, ou encore l'ex-détenu, pour n'en citer que quelques-uns. L'insertion se faufile donc dans tous les méandres de la protection sociale en étendant son rayon d'action à pratiquement tous les types de populations. Une telle omniprésence ne fait alors que renforcer le caractère référentiel et normatif de l'insertion dans le paysage de l'action sociale.

La dimension normative de l'insertion est d'autant plus affirmée, qu'elle se pose en réponse à la fragilisation d'une autre norme, fondamentale et organisatrice de nos sociétés : l'emploi. Ce dernier se transforme, subit des mutations profondes, perdant au passage une part de son statut au point de ne plus pouvoir assumer, dans des cas toujours plus nombreux, ses principales fonctions telles que gagner sa vie, consolider son identité individuelle et se construire une identité sociale, s'épanouir, assurer ses vieux jours, etc. Les dérégulations de l'emploi et des prérogatives qui en découlent repoussent à leur tour les limites habituelles des problématiques sociales et de leurs publics. Les précaires, les in-insérables et les exclus de l'emploi sont les nouveaux marginaux qui, à l'inverse des marginaux *historiques*, se trouvent au cœur même de la société et non plus (uniquement) à sa marge. Dès lors, leur prise en charge ne peut pas se satisfaire des réponses sociales classiques, misant sur la compensation de certains déficits individuels jugés plus ou moins corrigibles. Il ne s'agit plus (uniquement) de *corriger* des lacunes personnelles mais de préparer les individus à affronter au mieux un monde du travail en constante mutation. C'est leur employabilité qui est en jeu, gage d'une participation *normale* à la vie sociale. L'insertion, mise en œuvre dans de multiples dispositifs, notamment dans le domaine de l'insertion par l'activité économique, s'inscrit parfaitement dans cette logique d'action centrée sur l'emploi. L'insertion devient non seulement le support d'une employabilité à préserver voire à remodeler, mais aussi un ersatz de l'emploi lorsque celui-ci devient un objectif différé dans le temps. Dans ce cas, les fonctions habituellement assumées par l'emploi le sont, dans une certaine mesure, par le référentiel de l'insertion : s'insérer pour gagner sa vie, pour exister en tant qu'individu, pour participer socialement, pour (continuer d') être protégé, en somme pour être considéré comme un citoyen à part entière. Ce faisant, la norme de l'insertion ne fait que rappeler et renforcer la norme de l'emploi typique, dans un contexte où celui-ci ne cesse de perdre du terrain au profit de formes de travail plus atypiques et souvent plus excluantes. Dès lors, qu'est-ce qu'insérer lorsque l'insertion n'est pas au rendez-vous ? Qu'est-ce qu'une insertion dans un emploi atypique échappant en grande partie aux régulations sociales

classiques ? L'insertion dans ces situations, plutôt que de protéger le norme de l'emploi, ne participe-t-elle pas à son « effritement » et, in fine, à l'accélération de l'exclusion qu'elle est pourtant censée combattre ? En définitive, ne finit-elle pas par créer de l'exclusion ?

Autant de questions qui ne font que renforcer l'indétermination d'une notion pourtant souvent considérée comme une évidence. Certaines des réponses apportées contribuent même à entretenir le doute, comme si l'insertion était par définition indéfinissable et ce malgré les multiples dimensions qu'elle recouvre. C'est le cas notamment de "l'insertion-dispositif" dont le projet est par essence mouvant, dans la mesure où tout dispositif a l'ambition d'être souple, évolutif, adaptable, afin de coller au plus près des situations individuelles. Poussée à l'extrême, une telle logique d'action ferait de chaque projet d'insertion un dispositif en soi, singulier et spécifique. Imprévisible, non planifiable à l'avance, ce dernier se déciderait alors en cours d'intervention, faisant la part belle à l'improvisation. Ainsi, considérer l'insertion sous l'angle du dispositif c'est cultiver une certaine instabilité qui, comme par percolation, se retrouve ensuite dans d'autres nuances de sens, comme " l'insertion-processus et/ou état " et " l'insertion sociale et/ou professionnelle ". Le processus renvoie à l'idée d'un passage, d'une transition de durée variable mise en œuvre dans un dispositif donné. La durée de cette transition est alors considérée comme un temps déterminant en termes d'apprentissages divers – scolaires, comportementaux, professionnels, etc. – jugés indispensables pour la réussite dudit processus. Celle-ci se mesure à son aboutissement, à savoir une insertion professionnelle, nouvel " état " considéré comme normal. Or, comme montré plus haut, " l'insertion-état " professionnelle n'est pas toujours possible dans un marché du travail à la fois exigeant, instable et limité en nombre de places. La période de transition se prolonge alors, au risque de s'installer indéfiniment, faisant de l'insertion professionnelle un mirage et de l'insertion sociale un passage permanent. Dès lors, en quoi consiste une insertion qui n'en finit pas ? Comment gérer cet apparent paradoxe faisant de la transition un état persistant ? Quel sens y trouvent les acteurs concernés, à commencer par les usagers des dispositifs d'insertion et les professionnels qui s'en chargent ?

Au final, l'insertion reste en partie un mystère, un phénomène qui ne se laisse pas complètement cerner, au carrefour de diverses tensions : visée d'intégration *versus* risque d'exclusion, renforcement de l'employabilité *versus* renforcement de la précarité de l'emploi, levier de protection ou soumission de l'autre via la contrepartie exigée, mais encore "insertion-processus" *versus* "insertion-état", insertion sociale *versus* professionnelle, etc. Or c'est dans ce champ indéterminé et mouvant, pétri de dilemmes éthiques, que les professionnels de l'insertion évoluent, notamment les travailleurs sociaux, présents dans ce champ dès ses débuts. Les professionnels qui doivent accompagner les personnes dans leur parcours d'insertion sont continuellement mis à l'épreuve. Comment s'y prennent-ils concrètement ? Comment composent-ils avec l'indétermination de l'insertion qui est au cœur de leur travail ? Où placent-ils le curseur d'une insertion aboutie quand celle-ci reste en partie insaisissable ? Ces

questionnements, le doute quant à la capacité de l'insertion à insérer et la légitimité du travail social à s'investir dans ce champ, sont au cœur de la présente recherche. Attardons-nous maintenant précisément sur les liens entre travail social et insertion.

2. Le travail social à l'épreuve de l'insertion

2.1. *Un bref rappel en guise de prélude à une rencontre*

En quoi le travail social est-il concerné ou pas par les mutations profondes de l'emploi, questionnant fondamentalement l'État social au point de le contraindre à repenser ses politiques et ses logiques d'action ? Dans quelle mesure le paradigme du *workfare* qui fonde les politiques et les dispositifs d'insertion, avec ses exigences d'activation, d'individualisation, de territorialisation et de contractualisation, impacte-t-il le travail social ? Quels rôles et quelles places ce dernier est-il appelé à prendre dans ce champ protéiforme, oscillant entre processus et situation normalisée, entre dimensions professionnelle et sociale, et dont les frontières avec l'intégration ne sont pas toujours claires ? Tenter de répondre à ces questions revient à présenter le travail social dans ses évolutions récentes, en insistant sur ses liens avec l'insertion socioprofessionnelle et les changements qui en découlent – notamment en termes de principes et de valeurs de référence, de périmètres et de modalités d'intervention, ou encore de problématiques et de publics-cible accompagnés.

Nous assistons simultanément à des transformations des politiques et des dispositifs d'insertion d'un côté, et du travail social de l'autre. En effet, il est aujourd'hui indiscutable que l'insertion, apparue et développée dans le contexte de « crise de l'État-providence » qui a peu à peu muté en un État actif et incitateur, a été portée – et continue de l'être – en grande partie par le travail social. Marc-Henry Soulet le relevait déjà dans un ouvrage daté de 1997 au titre évocateur : *Les Transformations des métiers du social*⁹⁷. En référence au périmètre du travail social, il décrit précisément « l'apparition d'un nouveau paradigme : l'insertion » et insiste sur la place centrale que prend ce paradigme.

« En ce sens, les transformations observables dépassent sans nul doute une adaptation fonctionnelle de l'appareil de l'intervention sociale ; se joue en fait une reformulation du social, notamment de son articulation avec l'économie et le politique impliquant une redéfinition des publics, des objets et des missions de l'intervention sociale.

En fait, apparaît un nouveau paradigme : l'insertion qui tend à transformer en profondeur la nature et les formes de l'intervention. Dire que l'insertion devient le problème central revient à affirmer qu'il s'agit de moins en moins de traiter une marge, ce qui vient corroborer l'extension des populations prises en charge »⁹⁸.

⁹⁷ SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997 (vol.4).

⁹⁸ *Ibid.*, pp.27-28.

Ce sont donc des changements de fond avec des répercussions importantes, touchant le cœur du métier. C'est la place même du travail social dans la société qui semble être en jeu, ou du moins qu'il faut redéfinir, à commencer par ses relations avec la sphère économique. Puisque l'insertion se définit aussi dans et par un processus articulant les multiples va-et-vient entre des interventions sociales et professionnelles, le travail social est alors amené à se positionner dans le processus en question. Il s'agit d'un positionnement à inventer et à façonner, au même titre que l'insertion elle-même et les multiples dispositifs et mesures qui en découlent. C'est aussi un positionnement à adapter en fonction des publics et des problématiques rencontrés, par ailleurs tout aussi disparates. Dès lors, et pour reprendre les propos de Marc-Henry Soulet, de telles transformations ne peuvent se faire sans questionner les fondements mêmes du travail social, ses publics, ses objets et ses missions.

La question du travail et de l'emploi déjà évoquée et dans laquelle « l'insertion par l'économie comme nouvelle stratégie du social ⁹⁹ » s'impose peu à peu, participe également de ces interrogations dont le travail social fait l'objet. Devenu central dans les politiques sociales dès la fin des années 1970, le paradigme de l'insertion et les pratiques qui en découlent « dessinent un paysage nouveau au cœur même des pratiques du travail social ». Et dans ce paysage, le type et le niveau d'action visés par le référentiel du dispositif, avec ses logiques d'intervention propres – proximité, souplesse, individualisation, activation, etc. – prend une place de choix. À la fois en amont, en tant que levier et promoteur du champ de l'insertion, et en aval, dans les reconfigurations pratiques qu'il induit et contribue à façonner. Les parallèles entre déploiement de l'insertion et transformations du travail social sont donc évidents, comme le résume Michel Autès :

« La catégorie d'insertion est née aux frontières du social. Elle l'a ensuite pénétré pour en changer assez profondément les logiques internes. Les travailleurs sociaux ont participé pleinement à l'essor de ce nouveau référentiel d'action et de ces nouvelles manières de faire. On peut même dire qu'ils en sont, quelque part, sinon toujours, les inventeurs, du moins les expérimentateurs. [...].

De l'invention de nouveaux modes d'insertion des populations dans le monde du travail, et notamment des jeunes les plus en difficulté, publics traditionnels du social, l'insertion a complètement envahi le social. C'est parce qu'elle est portée par les politiques de traitement social du chômage, dont elle devient une catégorie principale, qu'elle phagocyte les politiques sociales et en change les logiques d'action, à travers l'étrange catégorie « d'insertion par l'économie ». L'insertion devient ainsi comme une sorte de sentinelle qui stigmatise les politiques anciennes du social en chaussant les thèmes de la critique récurrente de l'assistance »¹⁰⁰.

⁹⁹ AUTÈS M., *op. cit.*, p.5.

¹⁰⁰ *Ibid.*, p.157.

Comprendre le travail social aujourd'hui passe donc par la mise en évidence des rapports à la fois évidents et ambigus, qu'il entretient avec la catégorie de l'insertion socioprofessionnelle. La présentation du travail social proposée ici cherche précisément à rendre compte de ces rapports et de leurs récentes évolutions. Nous les mobilisons comme fil rouge de notre propos en développant et en articulant quatre moments distincts. Dans un premier temps et dans le prolongement du traitement de la notion d'insertion, il s'agira de préciser les contours de la rencontre de celle-ci avec le travail social. Une telle rencontre n'étant pas sans incidence sur le travail social, les trois moments suivants sont à interpréter comme des effets directs de cette rencontre. Ainsi et dans un deuxième temps, nous aborderons la question de ses logiques d'action qui glissent peu à peu d'une responsabilité sociale vers une responsabilisation individuelle, voire vers une « solidarité de responsabilisation » selon la formule de Marc-Henry Soulet¹⁰¹. Un tel glissement, soutenu par le paradigme de l'insertion, prend appui sur deux repères centraux de l'intervention, le projet et l'accompagnement (troisième moment de notre réflexion). Il nous mènera finalement au quatrième changement observé, à savoir les répercussions que l'ensemble de ces transformations a sur les professionnalités classiques du travail social qui, à leur tour, sont mises à l'épreuve.

2.2. *Des missions transformées : de l'impératif d'intégration sociale à celui d'insertion individuelle*

Dès les années 1980 l'insertion fait donc peu à peu son entrée dans l'horizon du travail social. L'approche est d'abord discrète, faite de tentatives plus ou moins timides et de rendez-vous plus ou moins manqués. Toujours est-il que la rencontre finit par se concrétiser et se consolider dans des liens toujours plus étroits. Le travail social ne sort cependant pas indemne d'une telle rencontre. L'insertion « devient le problème central » du travail social au point de « transformer en profondeur la nature et les formes de l'intervention », selon la formule déjà citée de Marc-Henry Soulet¹⁰². Autrement dit, l'insertion définit de nouveaux objets d'action, confie de nouvelles missions et de nouveaux mandats, et esquisse de nouvelles modalités d'intervention pour le travail social. Avant de développer ces "nouveau" et d'en juger du caractère réellement nouveau ou pas, il nous faut rappeler brièvement les fondements du travail social dit « classique » situés à l'apogée de l'État-providence, soit au milieu des années 1970. Robert Castel définit ces fondements en ces termes :

« Le travail social a à faire avec ce que l'on appelle communément des « populations à problème ». Entendons par là des individus ou des groupes qui souffrent d'un déficit

¹⁰¹ SOULET M.-H. « Une solidarité de responsabilisation? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005.

¹⁰² SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social*, op. cit., p.28.

d'intégration, qui ne s'inscrivent pas ou s'inscrivent mal dans le système réglé des échanges sociaux, qui n'arrivent pas à trouver une place ni à tenir leur place dans la société. [...].

Le travail social classique qui s'impose dans la phase d'expansion de la société salariale est centré sur la réduction de déficits qui sont (ou paraissent) principalement imputables à la personne de ses bénéficiaires [...].

Le travail social que l'on appellera classique représente la version moderne, technicisée, professionnalisée, de la vieille assistance »¹⁰³.

Au cœur des préoccupations du travail social se trouve alors la question du vivre ensemble dans une société donnée, des interactions et des possibilités de participation de l'ensemble de ses membres. Ce sont donc l'intégration et la cohésion sociale qui sont en jeu dans le projet de « réalisation du progrès social que porte l'État social »¹⁰⁴, et dont le travail social est un acteur de premier plan. Pour paraphraser Michel Autès, « le travail social est le moyen, l'outil de l'action sociale », elle-même garante « de cohésion sociale comme objet de l'action publique »¹⁰⁵. Une telle réalisation, particulièrement ambitieuse, ne peut se faire sans le recours à des repères empiriques et scientifiques formalisés et attestés, repérables dans les qualificatifs utilisés par Robert Castel : « version *moderne, technicisée, professionnalisée* » de l'ancienne assistance faite de charité et de morale chrétienne. À noter que ce souci empirique et théorique reste une composante centrale de la définition actuelle du travail social, donnée par les Fédérations internationales des écoles du travail social (IASSW) et des travailleuses et travailleurs sociaux (IFSW) :

« Le travail social est une pratique professionnelle et une discipline. Il promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités, sont au cœur du travail social. Étayé par les théories du travail social, des sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous »¹⁰⁶.

Discutée et discutable¹⁰⁷, cette définition du travail social parvient cependant à obtenir un certain consensus qui dépasse les frontières nationales, sur les plans des objectifs visés, des principes généraux

¹⁰³ CASTEL R., « Du travail social à la gestion du non-travail » in *Esprit*, 1998 (Mars-Avril), pp.28-29.

¹⁰⁴ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.224.

¹⁰⁵ AUTÈS M., op.cit., pp.20-21.

¹⁰⁶ International Association of Schools of Social Workers (IASSW) & International Federation of Social Workers (IFSW), "Définition globale du travail social", [En ligne], URL : <https://www.ifsw.org/>, mis en ligne en juillet 2014, consulté le 09 avril 2020.

¹⁰⁷ Parmi les points sujets à discussion, la question du statut disciplinaire du travail social se pose de manière récurrente. Comme le note Véréna Keller, entre autres, « la question fait l'objet de controverses, en Suisse comme ailleurs » (KELLER V., op.cit., p.163), notamment autour de l'articulation entre « savoirs pratiques » et « théories abstraites », sur fond de quête d'une reconnaissance qu'il faut sans cesse renouveler. Nous y reviendrons un peu plus loin, lorsqu'il sera question de professionnels et de professionnalités du travail social.

et des repères (notamment théoriques) qui fondent son action, ou encore des cibles qui en sont l'objet. Comme le constate Julien Boyé, « outre l'éthique, pilier incontournable du travail social à travers le monde, les témoignages des professionnels à l'échelle mondiale permettent d'entrevoir d'autres récurrences »¹⁰⁸. C'est le cas, par exemple du « caractère transdisciplinaire des savoirs en travail social » (certains diraient interdisciplinaires, d'autres encore, pluridisciplinaires), des niveaux d'action envisagés et traduits ensuite en trois principales méthodes d'intervention – individuelle, de groupe et communautaire –, ou encore le changement constant qui caractérise ce « secteur dynamique et en mouvement ». Mais c'est aussi le cas, et peut-être surtout des missions poursuivies, dans lesquelles la cohésion sociale, disions-nous, occupe une place centrale. Cela dit, une telle conception du travail social est le fruit de débats, d'évolutions et d'ajustements constants, passés, présents et futurs¹⁰⁹. C'est une construction sociale résultant de rapports de forces et, par définition, inscrite dans une histoire.

Sans entrer dans une approche historique fouillée, rappelons simplement que la consolidation et l'institutionnalisation du travail social ont lieu durant les Trente Glorieuses, parallèlement au développement de l'État-providence. Ce nouvel âge du travail social fait suite à une longue période portée essentiellement par des mouvements de philanthropie et de charité. L'après 2^e Guerre mondiale est caractérisé par de grands progrès technologiques et économiques, ainsi que par l'espoir du plein emploi. Comme le montrent Isabelle Astier et Arezki Medini¹¹⁰, les États profitent de cette croissance pour investir dans le développement de leurs systèmes respectifs de sécurité sociale, vus, à leur tour, comme un levier indispensable du progrès en marche. L'idée d'un « cercle vertueux » entre progrès économique et progrès social semble acquise, comme le constate Jean-Michel Bonvin. En effet, portée par les théories keynésiennes, la protection sociale, dont le travail social est un acteur important, est définie « comme un investissement dans la mesure où les prestations financières redistribuées retournent dans le circuit économique sous forme de dépenses de consommation. Les relations entre l'activité économique et l'État social peuvent dès lors être interprétées sous l'angle positif d'un cercle vertueux »¹¹¹. La Suisse n'échappe pas à cette tendance, comme le rappelle Véréna Keller : « durant cette période, l'État social et avec lui le travail social, ont connu un formidable essor. En Suisse, de nombreuses institutions, services et associations voient le jour et on entreprend d'engager un grand nombre de travailleuses et de travailleurs sociaux. Le travail social commence à se professionnaliser [...]. Il se conçoit comme un outil de progrès, une béquille pour les laissés-pour-compte de la prospérité »¹¹².

¹⁰⁸ BOYÉ J., « Des références communes en travail social ? Le détour par l'international » in *Empan*, n°109, 2018, pp.43-48.

¹⁰⁹ KARSZ S., *Pourquoi le travail social ?*, Paris, Dunod, 2004.

¹¹⁰ ASTIER I. et MEDIDINI A., *Sociologie de l'intervention sociale*, Malakoff, Armand Colin, 2019.

¹¹¹ BONVIN J.-M., « La sécurité sociale : notions clés, spécificités et évolutions récentes » in Bonvin J.-M., GOBET P., ROSSINI S., TABIN J.-P., *Manuel de politique sociale*, op. cit., p.38.

¹¹² KELLER V., op.cit., p.86.

Au terme de cette phase de consolidation située au milieu des années 1970, le travail social inscrit son activité dans ce que Erving Goffman appelle « le schéma de réparation »¹¹³. Un tel schéma met en scène un professionnel reconnu compétent – en l'occurrence, le travailleur social – et un individu, ou un groupe d'individus, qu'il s'agit de soutenir dans la « réparation » des problèmes et des dysfonctionnements qu'il rencontre. Reposant sur « une logique de la dette sociale », le travail social incarne dès lors la responsabilité sociale que chaque société doit assumer vis-à-vis de ses membres au nom de ce qui les unit. Comme le postule Michel Autès, « c'est au nom de la commune appartenance à un ensemble social, au nom de la communauté des citoyens qui nous unissent que le droit au secours est établi »¹¹⁴. En d'autres termes, le travail social « vient au secours de tous ceux qui du fait des circonstances ou de leurs handicaps se trouvent dans le besoin », au nom notamment de « l'égalité, de la solidarité, de la communauté des citoyens ». Au final, le travail social finit par se poser, ni plus ni moins, comme le garant de l'intégration sociale, elle-même socle d'une société « stable, en mouvement sans doute mais sous-tendue par une dynamique de progrès économique et social continue ». Et Robert Castel d'ajouter :

« À l'arrière-plan du travail social, formant son idée régulatrice, il y a ainsi un modèle d'intégration sociale que l'on pourrait qualifier de durkheimien. Une société est intégrée si elle est constituée de groupes stables dont les membres entretiennent des relations d'interdépendance. À l'inverse, le mal social, c'est ce que Durkheim appelle l'« anomie », l'existence d'individus détachés de leurs groupes d'appartenance ou incapables de s'y inscrire. Le travail social est un « travail sur autrui » (c'est pourquoi la relation est centrale dans ce travail) afin d'aider des individus « anoniques », pour des raisons diverses, à combler leur déficit d'intégration [...]. [Le] travail social [est] une entreprise de réhabilitation des individus en vue de leur intégration à la société »¹¹⁵.

Au final, le portrait du travail social « classique », au-delà des biais réducteurs de toute définition, est relativement clair et précis. L'intégration sociale est son cœur de métier et sa mission principale, soutenus par une logique d'action réparatrice des déficits individuels. Incarnant une forme de responsabilité sociale, la réparation concerne d'abord des catégories de populations dites « à risques » et qui ne parviennent pas à prendre le train du progrès en marche. Autrement dit, « le travail social fonctionne d'emblée à la discrimination positive », sous l'impulsion de politiques sociales qui « découpent un certain nombre de catégories caractérisées sur la base d'un manque, c'est-à-dire d'un déficit par rapport au régime commun : vieillards sans ressources, familles déstructurées, enfants en danger ou à problèmes, délinquants ou prédélinquants, handicapés psychiques ou physiques... La tâche du travail social est de mobiliser à leur égard des ressources supplémentaires pour compenser cette

¹¹³ GOFFMAN E., *Asiles*, Paris, Editions de Minuit, 1968.

¹¹⁴ AUTÈS M., « Travail social et principe de justice » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débats*, op. cit., pp.55-58.

¹¹⁵ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.230.

différence : en somme, de faire plus pour ceux qui sont dans le moins ¹¹⁶». Mais contrairement au modèle assistanciel philanthropique et charitable, la « réparation » repose d'abord sur la protection de risques identifiés et réglés par le droit, ou un ensemble de droits sociaux qui ciblent des groupes prédéfinis. Elle repose ensuite sur des pratiques qui se veulent expertes et consolidées par les apports des multiples disciplines des sciences sociales. Autrement dit, le travail social « classique » développe une professionnalité – voire trois professionnalités en référence aux trois professions historiques que sont le service social, l'éducation spécialisée et l'animation socioculturelle – attestée par des qualifications, articulant savoirs théoriques et empiriques. Dans une telle conception, le travail social et les activités qui en dépendent, sont réservés à certains acteurs, regroupés ici en deux catégories distinctes : ses "producteurs" et ses destinataires. Le travail social « officiel » opère donc une double sélection, à la fois de ceux qui ont le droit de "produire" et de mener les activités en question – les professionnels du travail social - et de ceux qui ont le droit de les recevoir, qui en sont éligibles – les bénéficiaires du travail social. « Telle est la représentation approximative de la configuration du travail social au début des années soixante-dix »¹¹⁷, avant sa rencontre avec l'insertion.

En effet, dans le prolongement du point de rupture que connaît l'État-providence, l'arrivée de l'insertion marque également un point de rupture par rapport à cette configuration classique du travail social. De providentiel, l'État social devient actif et incitateur, poussant le travail social à privilégier l'insertion individuelle à l'intégration sociale. Les crises « financière », « de légitimité » et « des modes de l'action publique » qui frappent l'État social déploient leurs conséquences jusqu'au quotidien des professionnels chargés de la mise en œuvre des politiques sociales. Le tout dans un contexte de fort ralentissement économique qui se prolonge, tarissant grandement les ressources publiques allouées à la prise en charge des problématiques sociales. Longtemps tenues à l'écart, les logiques économiques font alors une entrée fracassante - à la fois avec fracas et en disloquant le système en place – dans la sphère de l'action sociale. Le travail social lui-même est, si ce n'est disloqué, du moins fragilisé dans ses repères classiques, comme le note Jean-Noël Chopart :

« Jusqu'alors les représentations collectives conduisaient à positionner le travail social en extériorité au monde économique et à ses logiques. En imposant une réévaluation des rapports entre le marché et l'État, la crise de l'État-providence atteint aussi la légitimité du travail social, ses financements et les modalités de son action. Cette triple crise aura des conséquences décisives sur le travail social, auxquelles s'ajoutent les effets des nouvelles logiques économiques, marquées par la tertiarisation de l'économie et l'irruption de la logique de service, phénomènes qui auront un impact direct sur les professions et les qualifications des métiers de l'intervention sociale »¹¹⁸.

¹¹⁶ CASTEL R., « Du travail social à la gestion du non-travail », *op. cit.*, p.31.

¹¹⁷ *Ibid.*, p.33.

¹¹⁸ CHOPART J.-N., « Le travail social face aux mutations économiques » in *RECHERCHES ET PREVISIONS*, n°44, 1996, p.23.

Tout, ou presque, change : les objets, les missions, les publics, les logiques d'action, les outils d'intervention, les professionnalités, etc. Nous reviendrons plus loin sur les changements qui affectent les logiques d'action et les professionnalités du travail social. S'agissant des objets, des missions et des publics, le monde du travail productif et de l'emploi ne fait pas partie des cibles prioritaires du travail social « classique ». En effet, ses populations se situent pour l'essentiel en dehors de l'emploi (le malade, la personne en situation de handicap, l'enfant en danger, le déviant, etc.). Logiquement, ses missions s'intéressent peu ou pas aux conditions de travail ou aux relations inscrites dans le marché de l'emploi, d'autant plus que celui-ci est plutôt robuste. Dès lors, et comme déjà évoqué, l'objet du travail social vise essentiellement la compensation de déficits individuels dans une logique d'intégration sociale, et non pas la régulation des dysfonctionnements du marché de l'emploi qui mettent à mal l'insertion des travailleurs. Comme si dans un contexte socioéconomique favorable l'insertion n'était pas une catégorie d'analyse pertinente. Elle est comme anesthésiée par une foi inébranlable dans un progrès social et économique continu, au point de représenter « un impensé du travail social », selon la formule de Jean-Noël Chopart. Avec la crise, l'anesthésie fait long feu et le réveil n'est que plus douloureux. En effet, la crise fait entrer de plain-pied le chômage et ses chômeurs, la précarité de l'emploi et ses précaires, l'exclusion du monde du travail et ses exclus, la pauvreté et ses pauvres, etc., dans le giron du travail social. « L'extension en nombre et en durée du chômage ou du non-accès à l'emploi est désormais au cœur des politiques sociales. C'est autour de cette question centrale que s'organisent les nouvelles politiques publiques »¹¹⁹.

Cependant, ces nouvelles problématiques et ces nouveaux publics ne remplacent pas les anciens, mais viennent s'ajouter aux objets et aux missions traditionnelles du travail social, qui voit ainsi son périmètre augmenter de manière significative. Autrement dit, face à tant de transformations et de nouveautés (problématiques, publics, périmètres notamment), la question sociale se métamorphose, pour paraphraser le titre de l'ouvrage de Robert Castel. Et avec elle les modalités de son traitement, dans lesquelles l'insertion socioprofessionnelle prend une place de choix. La « nouvelle question sociale » prend alors les contours suivants :

« Le travail [...] est plus que le travail, et donc le non-travail est plus que chômage, ce qui n'est pas peu dire. Aussi la caractéristique la plus troublante de la situation actuelle est-elle sans doute la réapparition d'un profil de « travailleurs sans travail » qu'évoquait Hannah Arendt¹²⁰, lesquels occupent littéralement dans la société une place de surnuméraires, d'« inutiles au monde ». [...].

¹¹⁹ CHOPART J.-N., « Le travail social face aux mutations économiques » in *RECHERCHES ET PREVISIONS*, n°44, 1996., p.28.

¹²⁰ ARENDT H., *La Condition de l'homme moderne*, Paris, Pocket Agora, 1994, p.38.

« Le problème actuel n'est donc pas seulement celui que pose la constitution d'une « périphérie précaire », mais aussi celui de la « déstabilisation des stables »¹²¹. [...].

Les politiques d'insertion vont se mouvoir dans cette zone incertaine où un emploi n'est pas assuré, [...] et où le caractère erratique de certaines trajectoires de vie ne tient pas seulement à des facteurs individuels d'inadaptation. Pour ces nouvelles populations, les politiques d'insertion vont devoir inventer de nouvelles technologies d'intervention. Elles vont se situer en deçà des ambitions des politiques intégratives universalistes, mais elles sont aussi distinctes des actions particularistes à visée réparative, corrective et assistancielle, de l'aide sociale classique »¹²².

Les politiques sociales et le travail social, ne peuvent plus ignorer la question de l'emploi et du non-travail. Jacques Donzelot fait le même constat : « la nouvelle question sociale repose à présent sur le couple travail/manque de travail », et sur le risque de ce que Robert Castel appelle « désaffiliation » pour signifier « l'absence d'inscription de l'individu dans la société du travail »¹²³. Dans le prolongement, l'insertion socioprofessionnelle fait de ce nouveau couple *travail-manque de travail* le point nodal de l'action du travail social, en lui confiant de nouveaux mandats et de nouvelles populations. L'entrée progressive de la notion « d'employabilité »¹²⁴ dans le périmètre des politiques sociales en général, et dans celui du travail social en particulier, ne fait que confirmer cette évolution. Comme le montre Serge Ebersold, « la création des dispositifs d'insertion [...] transforme l'absence d'emploi en une période d'apprentissage durant laquelle » il convient de soutenir, via des mesures ciblées, « l'acteur stratège, auteur ou coauteur de son « employabilité » »¹²⁵. Et comme le chômage et ses conséquences telles que la précarité, la désocialisation ou encore la pauvreté, concernent potentiellement tout le monde et non pas uniquement certains groupes à risque, le travail social ne peut plus se contenter de gérer uniquement les marges. Dès lors, l'approche réparatrice du travail social « classique » ne répond pas aux besoins de cette nouvelle population. De fait, il n'y a rien de particulier à réparer, ni à compenser du côté des individus, l'essentiel du problème se trouvant ailleurs. Avec ce « déplacement de la question sociale », la normalisation des « anormaux » potentiellement dangereux pour le bon fonctionnement de la société, perd de sa pertinence. En d'autres termes, avec ces nouveaux publics on demande au travail social de faire autre chose que de « normaliser » via l'assistance, l'éducation ou l'animation. Il s'agit désormais d'insérer comme le note Jacques Donzelot :

« [...] le thème de l'insertion s'est déployé en lieu et place des techniques de normalisation des individus et de correction des déviances. [...] Ce travail de normalisation perd son sens

¹²¹ LINHART D. et MARUANI M., « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers, quelques hypothèses » in *Travail et emploi*, n°11, 1982.

¹²² CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., pp.386-422.

¹²³ DONZELOT J., « Le déplacement de la question sociale » in *Sociétés & Représentations*, n°5, 1997, p.88.

¹²⁴ CHOPART J.-N., « L'Employabilité : défi ou gageure ? Quelles interventions face à l'exclusion ? » in *Connexions*, n°62, 1993, pp.35-51.

¹²⁵ EBERSOLD S., « Employabilité » in BARREYRE J.-Y et BOUQUET B. (s/ la dir. de), *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 2006, p.218.

dans les années Soixante-dix, pour une raison très simple : la normalité n'est plus une condition suffisante pour voir reconnue son utilité sociale [...].

Comparé à celui de normalisation, le mot insertion a une connotation moins coercitive. [...]. En même temps, [...] si l'on compare le mot d'insertion à celui d'intégration, on sent bien que la visée devient plus modeste, que l'insertion n'est pas l'intégration [...]. L'insertion est plus une lutte contre l'exclusion, contre la désocialisation, la désaffiliation [...] qu'une intégration [...].

L'insertion jette un pont entre la situation d'exclusion et celle d'intégration. Elle fabrique un dedans et un dehors, force le trait entre eux pour justifier cette transition, cette transaction entre l'individu et la société »¹²⁶.

L'insertion socioprofessionnelle amène donc le travail social dans un nouveau registre d'action et transforme de manière importante les modalités de ses interventions¹²⁷. Situé à l'intersection de « cette transaction entre l'individu et la société », il est désormais en première ligne pour identifier et prioriser tant les situations problématiques que les réponses à y apporter. Comme le montre Elisabeth Maurel, c'est « le modèle de l'intermédiation [...], celui des intervenants dont l'accompagnement est finalisé sur une fonction d'interface entre la demande sociale (de l'usager) et une offre de biens sociaux (emploi, formation, logement, etc.) »¹²⁸. Cette « position d'interface entre la demande et l'offre », concrétisée dans des dispositifs et des mesures ciblées, est propice à une certaine « légitimation technique de l'intervention avec des tâches de diagnostic, de bilan de compétences sur la base d'une individualisation des prises en charge »¹²⁹. Ainsi, par opposition à une intervention générale et indéterminée, imposée d'en haut sans distinction particulière, une intervention individualisée mise sur une négociation entre le professionnel et l'usager. Ce dernier, en tant que personne spécifique avec ses ressources et demandes, devient acteur et on attend de lui qu'il s'implique afin de trouver les réponses pour remédier à ses propres difficultés. Idéalement, l'intervention n'est plus imposée par en haut, mais se construit dans la relation directe et personnalisée qui lie les deux partenaires. Dès lors, les dispositifs et les mesures d'insertion visent moins un état intégré et « normalisé », que la mobilisation et « l'explication des désirs, des aspirations de l'individu, notamment à travers l'idée de projet »¹³⁰. L'intervenant social cherche désormais à responsabiliser et activer l'usager, à mobiliser sa capacité d'action indispensable au développement de son propre projet. Isabelle Astier résume une telle perspective en ces termes :

« Dans le mouvement de mutation des politiques sociales en termes d'activation et de responsabilisation, la contrepartie à la protection sociale s'est transformée. [...] Les

¹²⁶ DONZELOT J., « Le déplacement de la question sociale », *loc. cit.*, pp.91-94.

¹²⁷ MAUREL E., « Le statut de l'insertion » in *Informations sociales*, n°8, 1995.

¹²⁸ MAUREL E., « De l'observation à la typologie des emplois sociaux » in CHOPART J.-N. (s/s la dir. de), *Les Mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000, p.34.

¹²⁹ SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social*, *op. cit.*, p.29.

¹³⁰ DONZELOT J., « Le déplacement de la question sociale », *loc. cit.*, p.92.

dispositifs sociaux n'ont plus pour seul objectif de protéger ou d'indemniser mais veulent, avant toute chose, rendre leurs usagers acteurs de leur propre vie »¹³¹.

Traversé par les enjeux de l'insertion, le travail social se voit confier de nouvelles missions, mais aussi l'accompagnement de nouveaux publics cible. Envisagée comme le « traitement social »¹³² du chômage et du non-travail, l'insertion pousse le travail social dans « l'ère » de l'intervention avec son lot de dispositifs, d'objectifs à atteindre et d'intervenants multiples, appelant au renouvellement de ses logiques d'action. Celles-ci instaurent une relation singulière et chaque fois individualisée entre le professionnel et l'utilisateur, dans une forme de « travail social au singulier »¹³³ exigeant l'implication et l'engagement de chacun des partenaires. Le focus étant mis sur l'insertion professionnelle en premier lieu, l'employabilité des usagers devient l'enjeu majeur de cette relation singulière dont professionnels et usagers sont coresponsables. En effet, « un emploi n'étant, en principe, plus accordé à vie, [...], l'employabilité serait cette habileté à l'emploi dont devrait faire preuve tout travailleur à travers son parcours, par l'activation de connexions judicieuses et mobilisables »¹³⁴. On constate donc que la responsabilité finit par changer de camp, passant de la collectivité à l'individu, lui faisant porter les défaillances structurelles d'un contexte socio-économique qu'il subit. L'impact de ce changement de paradigme sur le plan des logiques d'action du travail social ne peut être que conséquent.

2.3. *Des logiques d'action renversées : de la responsabilité sociale à la responsabilisation individuelle*

« La montée en puissance du travail social », « l'apogée du social de 1945 aux années 1970 », selon les formules utilisées par Michel Autès pour titrer certaines parties de son ouvrage dont la 1^{ère} édition est parue en 1999 déjà, s'inscrivent donc dans un contexte économique, politique et social particulier. Dès le milieu des années 1970 le contexte change au point que « le social entre en crise ». Ces mêmes bouleversements contextuels ouvrent la porte à « la genèse d'un nouvel âge du social » et entraînent de nouvelles logiques d'action, dont il s'agit maintenant de préciser les ajustements opérés.

Le détour historique par le « social » en général et par le travail social en particulier, montre que ce dernier, après une phase pionnière portée par les mouvements charitables et philanthropiques dans une « logique de moralisation et de normalisation des classes laborieuses »¹³⁵, finit par s'institutionnaliser autour de/et grâce à l'État social. À une protection charitable et arbitraire, dépendant largement du bon vouloir et du jugement moral de ceux qui l'assurent, succède une protection fondée sur le droit, censé

¹³¹ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, op. cit., pp.95-96.

¹³² AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

¹³³ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, Paris, Dunod, 2006.

¹³⁴ VRANCKEN D., *Le Crépuscule du social*, Liège, Presses universitaires de Liège, 2014, p.43.

¹³⁵ BOUQUET B., « Travail social » in BARREYRE J.-Y., BOUQUET B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, op.cit., p.590.

fixer et garantir des règles valables pour tous. L'arbitraire, source d'inégalités de traitement inévitables et donc d'injustices, est peu à peu remplacé par des réponses qui se veulent équitables et garantes de justice sociale. En d'autres termes, la morale qui tend à responsabiliser les individus face à leurs difficultés et les classer en « bons et/ou mauvais pauvres », cède le pas à la justice et la responsabilité sociale vis-à-vis de ces mêmes difficultés. Cette conception sociale et sociétale de la protection des individus, fait du « principe de solidarité de la société envers ses membres »¹³⁶ le cœur de son action. En misant sur ce type de solidarité sociale, l'État a favorisé l'ancrage du travail social dit « d'intégration ».

« Ce travail social [...] intervient non seulement auprès des personnes auxquelles il porte assistance – via notamment l'assistance publique qui se transformera plus tard en aide sociale puis en action sociale – mais exerce également une mission d'intégration des citoyens à la société salariale, en cherchant à faire valoir leurs droits sociaux. [...] »

Émanant d'une société du salariat, l'impératif d'intégration s'élargit en direction de publics tels que l'enfance en danger, les familles, les personnes handicapées. Pour répondre aux situations de ces publics, *le travail social d'intégration* s'imprègne également de modes socio-éducatifs de professionnalisation. Tout en développant une aide individualisée, adossée à chaque cas personnel, l'objectif recherché est d'aider les personnes à trouver une place, quitte à établir un lien durable avec des institutions et des dispositifs supplétifs. [...].

Ce travail social d'intégration a une vocation essentiellement réparatrice qui s'exprime par tout un dispositif de correction des écarts, de réponse aux dysfonctionnements d'un modèle de société qui connaît alors des trous, des failles.

Processus de nature purement disjonctive, *le travail social d'intégration* opère dans la rupture. Michel Chauvière¹³⁷ identifie à ce propos un triple mouvement : rupture entre celui qui intervient et le bénéficiaire de l'aide ; rupture entre le statut assigné au bénéficiaire de l'aide et ses difficultés vécues ; rupture dans l'apport de nouvelles ressources, de savoirs, de réseaux pour modifier la situation posant problème »¹³⁸.

En citant aussi longuement Didier Vrancken, nous insistons à dessein sur les repères qui, après avoir permis au travail social de s'installer dans le paysage socioéducatif, commencent à être questionnés et à s'éroder. On voit ainsi le caractère socialement construit des questions sociales qui appellent des réponses elles aussi publiques et collectives. Partant du constat que tout problème social ne relève pas totalement ni de la fatalité ni de la responsabilité individuelle - voire de la faute -, mais en partie de dysfonctionnements sociétaux et de circonstances subies (maladie, infirmité, vieillissement, etc.), les

¹³⁶ SOULET M.-H., « Une solidarité de responsabilisation », *op.cit.*, p.86.

¹³⁷ CHAUVIÈRE M., *Le Travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification*, Paris, Dunod, 2004.

¹³⁸ VRANCKEN D., *Social barbare*, Charleroi, Couleurs livres, 2010b, pp. 25-28.

pouvoirs publics se doivent d'assumer une responsabilité sociale vis-à-vis de leurs citoyens, en reconnaissant un certain nombre de risques sociaux pour lesquels « la question de la faute individuelle n'est pas pertinente et dont la prise en charge doit être assumée par une intervention de la collectivité publique ». Dans une telle approche de la protection sociale, dite « causale », « la responsabilité sociale peut être sollicitée »¹³⁹, précisément pour couvrir les risques prédéfinis et réglés par des assurances. Il arrive qu'une approche dite « finale », assurant de manière subsidiaire ce qui est communément appelé le minimum vital, complète le système de protection sociale en comblant les lacunes des régimes assuranciers. C'est le cas en Suisse qui combine assurances sociales fédérales obligatoires et régimes cantonaux d'aide sociale. « Le travail social d'intégration » se trouve justement au premier plan pour assumer cette responsabilité sociale au cœur de l'État-Providence, comme le montre Numa Murard :

« Un État-Providence est un État qui endosse la responsabilité des conséquences des transformations qui affectent la mobilisation et l'utilisation des forces productives. Ces transformations étant incessantes, la modernisation est permanente. Moderniser signifie adapter les institutions pour favoriser ces transformations et pour gérer leurs dégâts. [...].

Responsable mais non coupable. [...] Le concept de responsabilité sans faute est l'opérateur juridique par lequel une opération technique d'assurance peut être transformée en une opération politique de réponse à la question sociale. [...].

Les assurances me disculpent. La faute est déplacée de l'individu vers la société. La responsabilité est transformée elle aussi. Ma responsabilité consiste à cotiser régulièrement aux assurances [...]»¹⁴⁰.

Reconnaître et assumer une telle responsabilité sociale devient possible dans la dynamique vertueuse évoquée plus haut, articulant progrès économique et développement social. La bonne santé de l'un contribue à celle de l'autre et vice-versa. Ce qui permet alors au travail social d'incarner véritablement « la contribution de la société à l'attention particulière des personnes et groupes qui, temporairement ou durablement, connaissent des limitations illégitimes dans l'accomplissement de leur vie, ou qui disposent d'un accès insuffisant ou restreint aux ressources sociales »¹⁴¹, selon une formule tirée du code de déontologie du travail social en Suisse. Les moyens à disposition, à commencer par les moyens économiques, permettent à l'État d'être omniprésent, voire omnipotent dans cette attention portée aux individus. Le développement social définit des statuts d'ayant-droits dont les droits, précisément, sont garantis par le système mis en place. Isabelle Astier et Arezki Medini parlent d'un « État garant du progrès social et de la mise en œuvre de liens les plus solidaires possibles [notamment par] la mise en place d'un vaste mécanisme de réduction des risques et d'augmentation des chances ». Dès lors, « faire

¹³⁹ BONVIN J.-M., « La sécurité sociale : notions clés, spécificités et évolutions récentes », *loc. cit.*, pp.18-19.

¹⁴⁰ MURARD N., *La Morale de la question sociale*, Paris, La Dispute, 2003, pp.171-177.

¹⁴¹ AVENIR SOCIAL, « Code de déontologie du travail social en Suisse. Un argumentaire pour la pratique ». Berne, 2010, p.6.

du social » est avant tout l'affaire de l'administration et du service public qui construisent des catégories et dessinent les populations cibles des politiques sociales »¹⁴². « Faire du social » c'est aussi établir des diagnostics sociaux, classer les individus en vue de l'attribution d'un statut qui ouvre des droits, choisir et administrer le bon traitement qui en découle, suivre et évaluer l'évolution de la situation. Comme le montre Cristina De Robertis, dans ce contexte les modes d'action du travail social se développent autour d'un modèle qualifié de « médical » dans lequel, « à l'instar d'un médecin il s'agit pour le travailleur social de « traiter » une « maladie sociale » »¹⁴³. C'est un expert qui détient un certain savoir et un certain pouvoir, à l'image du système social qu'il incarne et qui met à disposition un certain nombre de réponses prédéfinies. Nous y reviendrons plus loin en abordant la question des professionnalités.

Toutefois, dès la fin des années 1970, ce cercle vertueux tend à devenir "vicieux", dysfonctionnel, sur fond d'une profonde crise économique. Le social, et partant le travail social, n'est plus vu comme un investissement, mais comme une dépense qui ne cesse d'augmenter, une dette qui n'en finit pas de se creuser. Comme l'avance Michel Autès, rappelant les critiques du moment, « le social est inflationniste et il coûte trop cher. On ne peut plus se permettre dans une économie qui vient de subir un choc pétrolier et qui voit donc s'appauvrir les ressources qu'elle peut distraire de la compétition économique pour la consacrer aux dépenses improductives du social »¹⁴⁴. De son côté, Numa Murard parle de « ligne de rupture » dans la conception et les discours portant sur l'État social : « les transferts sociaux sont devenus une charge, un poids mort [...]. Il convient de limiter ces transferts »¹⁴⁵. Le social en général et le travail social en particulier, entrent en crise. En crises serait-on tenté de dire, tant les fissures et les attaques provenant de sources multiples se multiplient. Rosanvallon en fait même le titre d'un ouvrage édité en 1981 dans lequel il pose son diagnostic dès l'introduction :

« L'État-providence est malade de la crise. Le diagnostic est simple : les dépenses sociales continuent à croître aux rythmes antérieurs, s'accroissent parfois (en matière d'indemnisation du chômage en particulier, alors même que les recettes (impôts et cotisations sociales), qui par nature indexées sur le niveau de l'activité économique, se contractent »¹⁴⁶.

Les effets économiques de la crise sur le système de protection sociale ne tardent pas à se faire sentir, à commencer par la diminution des ressources financières à disposition. L'État dispose de moins en moins de moyens pour honorer ses ambitions et entretenir son pouvoir d'action. Il perd de sa puissance de frappe, ouvrant alors la porte d'un côté, aux doutes quant à son efficacité, et de l'autre à une certaine volonté d'une plus grande indépendance vis-à-vis de l'appareil étatique. C'est l'idéologie d'un « État-

¹⁴² ASTIER I. et MEDINI A., *Sociologie de l'intervention sociale*, op.cit., p.17.

¹⁴³ DE ROBERTIS C., *Méthodologie de l'intervention en travail social*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2018, pp.68-69.

¹⁴⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op.cit., p.78.

¹⁴⁵ MURARD N., op. cit., p.185.

¹⁴⁶ ROSANVALLON P., op. cit., p.7

entrepreneur » censé maîtriser de manière hégémonique toutes les problématiques sociales et régler avec un certain paternalisme la cohésion sociale, qui est remise en cause. Son organisation est jugée complexe, opaque et de plus en plus bureaucratique, au point de rendre illisibles les finalités poursuivies. Dans ce contexte, et selon les termes de Jean-Noël Chopart¹⁴⁷, la crise de l'État est à la fois une « crise de légitimité », « une crise financière » et une « crise de l'action publique ». Les trois ont des impacts plus ou moins directs sur le travail social.

D'abord, tirant une bonne partie de sa propre légitimité d'intervention de celle des instances publiques auxquelles il est rattaché, le travail social peine alors de plus en plus à se faire reconnaître. Il perd peu à peu « la légitimation à intervenir, [...] une certaine autonomie professionnelle » et une certaine exclusivité, garanties jusqu'alors par l'État. La crise financière, ensuite, se traduit notamment par une importante « rétraction des moyens financiers » investis dans le travail social, qui doit toujours faire autant, voire « plus avec moins » au vu de l'inflation des problèmes à gérer. Il faut alors rationaliser, gagner en productivité, manager et gérer le social comme n'importe quelle autre activité du secteur privé. En ce qui concerne « la crise de l'action publique », enfin, elle apparaît au grand jour avec précisément « la montée des inégalités économiques » renforçant « la réapparition de risques sociaux que l'on pensait jugulés ». Ceux-ci se cristallisent notamment autour de la question de l'emploi, à la fois en termes d'exclusion à combattre et d'insertion à promouvoir, et exigeant « de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences » que les travailleurs sociaux ne possèdent pas forcément. Au final, les doutes qui pèsent sur l'appareil étatique en général, finissent par entacher le travail social et ses modes d'action.

Dans un tel contexte qui voit l'État social glisser d'une logique providentielle vers une logique d'activation et d'incitation, un « nouveau mode de gouvernementalité » de l'action publique, selon la formule de Robert Castel¹⁴⁸, paraît inévitable. Ce nouveau type de gouvernance prend alors les habits du *new public management* (NPM), nouvelle gestion publique (NGP) en français, par et dans laquelle « le travail social est aux prises avec de nouvelles conceptions issues des sciences de la gestion », observe Joëlle Libois¹⁴⁹. Comme rapidement évoqué ci-dessus, ces conceptions font entrer dans le social en général et dans le travail social en particulier, les cadres de référence de la gestion, du management, de la rationalisation, ou encore du contrôle, de la mesure et de l'évaluation, etc. Toujours selon Joëlle Libois¹⁵⁰, s'appuyant sur Paul Fustier¹⁵¹, on assiste au « glissement de la logique de don et de contre-don à une logique marchande de l'exercice professionnel » des travailleurs sociaux. L'ouvrage codirigé par Céline Bellot, Maryse Bresson et Christian Jetté au titre explicite – *Le Travail social et la nouvelle*

¹⁴⁷ CHOPART J.-N., « Le travail social face aux mutations économiques » in SOULET M.-H. (s/s la dir.de), *Les Transformations des métiers du social*, op. cit., pp.74-82.

¹⁴⁸ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op.cit., p.215.

¹⁴⁹ LIBOIS J., « Identité et défis contemporains du travail social en Suisse » in *VST - Vie sociale et traitements*, n°122, 2014, p.56.

¹⁵⁰ *Ibidem*.

¹⁵¹ FUSTIER P., *Le Lien d'accompagnement. Entre don et contrat social*, Paris, Dunod, 2010.

*gestion publique*¹⁵² - montre bien l'ampleur du phénomène notamment en Europe et en Amérique du Nord. Abordant ces nouveaux modes de gestion du travail social dans le contexte suisse, Jean-Michel Bonvin et Eric Moachon se focalisent sur trois outils emblématiques de la NGP, que sont « le monitoring et les indicateurs de performance », « les contrats de prestation et les enveloppes budgétaires » et « les démarches qualité ». De tels outils introduisent des principes gestionnaires et comptables à tous les étages de la protection sociale en général, et de l'assurance chômage et de l'action sociale en particulier. D'abord, dans les règles qui définissent les relations entre les acteurs institutionnels et l'État, via les contrats de prestation et les enveloppes budgétaires ; ensuite, dans les exigences de retour sur investissement des dépenses sociales qui pèsent sur les institutions – et dans la foulée sur les professionnels et les bénéficiaires – pilotées par un monitoring fin d'indicateurs de performance prédéfinis ; enfin, dans le séquençage standardisé et transférable, voire le formatage, des prises en charge formalisées et protocolées dans les démarches qualité. Et les auteurs de conclure :

« Au-delà de leur apparente diversité, ces trois instruments (indicateurs de performance, contrats de prestation, démarches qualité) ont en commun le fait de se situer dans une appréhension managérialiste du travail social. [...] »

L'introduction d'indicateurs de performance et le développement du monitoring de l'action sociale s'inscrivent clairement dans un modèle de NGP visant la recherche de l'efficacité à travers l'introduction de mécanismes de type marchand. [...]

Enveloppes budgétaires et contrats de prestations sont avant tout des outils au service de la logique institutionnelle. [...] Comme elles ne peuvent pas contrôler en permanence le travail fourni, les autorités demandent de rendre des comptes sur l'utilisation conforme des moyens financiers. [...]

Les protocoles d'intervention [issus des démarches qualité], présentés par leurs promoteurs comme un retour au travail social « authentique », sont alors interprétés par les agents locaux comme un moyen de mettre en œuvre la logique managériale [...]»¹⁵³.

En fin de compte, la NGP avec sa « logique marchande et managériale », ses « enveloppes budgétaires », ses « indicateurs de performance », ou encore sa « recherche d'efficacité » et son exigence « de rendre des comptes », fait entrer le travail social dans un processus général de « chalandisation », néologisme proposé par Michel Chauvière¹⁵⁴. Comme nous venons de le montrer, un tel processus consiste, selon

¹⁵² BELLOT C., BRESSON M. et JETTE C. (s/s la dir. de), *op.cit.*

¹⁵³ BONVIN J.-M. et MAOACHON E., « Les nouveaux modes de gestion du travail social et la marge discrétionnaire des travailleurs sociaux » in BELLOT C., BRESSON M. et JETTE C. (s/s la dir. de), *op.cit.*, pp.208-218.

¹⁵⁴ Michel Chauvière développe ce néologisme dans un ouvrage paru en 2007, au titre évocateur : « Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation ». Sans céder au fatalisme ni à la tentation du *tout est perdu*, l'auteur y montre comment le secteur du social est peu à peu envahi non seulement par le lexique mais aussi par les logiques d'action privées et gestionnaires. Un tel processus concerne à la fois « les pratiques institutionnelles » et « les esprits » dans une forme de « chalandisation intériorisée » (adoption inconsciente d'un langage gestionnaire, concurrentiel, financier). Mais encore une fois, tout n'est pas perdu : des formes de « résistances » semblent possibles. Elles passent par la formation et la reconnaissance des professionnels, par la prise de parole des usagers, ou encore par la réhabilitation du public et du collectif dans un nouveau pacte social à réinventer.

l'auteur, à « rationaliser les organisations, à tout le moins afficher publiquement sa qualité et ses performances, être bien « achalandé », comme s'il s'agissait d'un simple marché public de services. [...] La « chalandisation » prépare la possibilité de la marchandisation du social ¹⁵⁵», dont les produits (dispositifs, mesures, conseils, etc.) se vendent et s'achètent, si possible au meilleur prix dans un marché qui joue la carte de la concurrence. Immanquablement, une telle marchandisation modifie les relations entre les partenaires impliqués, qu'ils soient institutionnels ou individuels. C'est le cas pour celles qui lient professionnels et usagers qui finit par devenir « un client avec lequel on négocie, donnant-donnant, dans le cadre d'un échange marchand »¹⁵⁶. Dans cet « État-souteneur »¹⁵⁷ chaque échange est par définition spécifique et adapté aux situations particulières, personnalisé dans les moyens déployés. Le client, « en tant que sujet participant responsable, devient de plus en plus le centre de l'action de l'État social » au détriment de catégories générales qui minimisent les spécificités de chaque situation. Selon Marc-Henry Soulet, ces transformations traduisent l'avènement d'un « nouveau modèle de société fondé sur la responsabilité individuelle. La cohésion sociale n'est alors plus tant fondée sur la topique du plein (la totalisation et l'unité comme assises de la solidarité) ou sur celle du manque (l'incomplétude et la complémentarité comme moteurs de la solidarité) que sur l'intégrabilité, c'est-à-dire sur la capacité à prendre socialement place en tant que sujet constitué et responsable »¹⁵⁸. En d'autres termes, et comme le résume Isabelle Astier, « la responsabilité individuelle envers la société devient première par rapport à la responsabilité collective vis-à-vis des individus ¹⁵⁹».

Ainsi, en quelques années et sous l'impulsion de changements concomitants – crise financière et crise de l'État-providence, critiques récurrentes de ce dernier et réformes des politiques sociales, NGP et transformation des logiques d'action, entre autres – on assiste à un renversement de fond dans la conception même de la cohésion sociale. La dette sociale et la responsabilité changent de camp : désormais, c'est d'abord l'individu qui est redevable et non plus la société, dans une forme de « solidarité de responsabilisation », pour paraphraser Marc-Henry Soulet. Dans cette perspective, le travail social est davantage appelé à créer les conditions de cette responsabilisation individuelle, permettant à tout un chacun d'honorer sa dette vis-à-vis de la collectivité. Dès lors, il ne s'agit plus d'imposer une solidarité par le haut en comblant des déficits et en corrigeant des écarts que cette solidarité ne saurait supporter. Il s'agit plutôt de promouvoir une solidarité par le bas, par la promotion de la capacité d'action et de participation individuelle. Dans ce contexte, le « travail social d'intégration » est peu à peu supplanté par le « travail social d'intermédiation » que Didier Vrancken définit comme suit :

CHAUVIÈRE M., *Trop de gestion tue le social : essai sur une discrète chandalisation*, Paris, La Découverte, 2007.

¹⁵⁵ CHAUVIÈRE M., « Qu'est-ce que la « chandalisation » ? » in *Informations sociales*, n°152, 2009, p.128.

¹⁵⁶ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op.cit., p.246.

¹⁵⁷ SOULET M.-H., « Une solidarité de responsabilisation ? », loc. cit., p.87.

¹⁵⁸ Ibid., pp.88-89.

¹⁵⁹ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, op. cit., p.161.

« Un nouveau type de travail social, *le travail social d'intermédiation*, davantage orienté vers une norme d'implication des usagers va voir le jour. [...] Toute une « nouvelle rhétorique politique » d'inspiration libérale va ainsi traverser l'ensemble des pays européens, en appelant à la liberté d'entreprise, à l'autonomie des individus, aux compétences, à la flexibilité, à la mobilité. Cette rhétorique ne sera pas sans effets sur l'évolution du travail social. [...]

Avec le travail social d'intermédiation, l'individu doit manifester sa volonté d'adhérer au projet, voire à la société. [...]

Produire du social, c'est, dans cette optique, mobiliser l'individu, ses aspirations, ses affects, ses désirs pour l'insérer socialement quand la solidarité devient problématique. C'est encore contribuer à fluidifier les interventions, à les coordonner, à faire preuve d'invention et de créativité [...] ¹⁶⁰».

Ainsi, le « travail social d'intermédiation » cristalliserait autour de lui plusieurs phénomènes présentés jusqu'ici. La flexibilité et la mobilité évoquées ici font écho à celles décrites plus haut dans les mutations de l'emploi. L'exigence d'adhésion volontaire – paradoxe révélateur – et de mobilisation des individus, rappellent certaines des nuances développées dans la définition de l'insertion – par exemple, les logiques d'implication et d'activation, ou encore celle d'individualisation de l'intervention. Il en va de même pour les registres d'action consistant à fluidifier, coordonner et à faire preuve d'invention et de créativité, qui collent parfaitement au mouvement de « réduction d'échelle de l'action institutionnelle » incarné par le dispositif. Celui-ci prétend justement inventer en cours d'action, des interventions qui se veulent, entre autres, ciblées et spécifiques, plus souples et plus proches des situations concrètes, donc moins catégorielles. Quant aux notions d'autonomie des individus et de compétences à renforcer, doublées du réchauffement de leurs aspirations, affects et désirs, elles reflètent bien le processus de responsabilisation individuelle à l'œuvre en tant que nouveau fondement de la solidarité et de la cohésion sociale. L'insertion, qu'elle soit sociale ou professionnelle, incarne alors le lieu privilégié de cette responsabilisation.

Ces éléments confirment la simultanéité de l'apparition et le développement de l'insertion d'un côté, et des transformations du social dans une acception large, de l'autre. Michel Autès¹⁶¹ fait appel à plusieurs formules pour qualifier les relations dynamiques qui se nouent entre travail social et insertion. L'insertion se trouve d'abord « au carrefour du social », dans la mesure où non seulement elle fait passer le social d'un modèle à un autre - de l'assistance passive à la participation active -, mais elle redéfinit aussi la question du lien et de la cohésion sociale. Ensuite, l'insertion devient peu à peu le « cheval de

¹⁶⁰ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.28-30.

¹⁶¹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

Troie du social » : après l'avoir pénétré plus ou moins discrètement, l'insertion finit par « déplacer les référentiels de l'action » du travail social. Enfin, avec le temps, l'insertion peut même devenir « une bifurcation du social », au risque de le perdre dans l'exacerbation des logiques managériales et marchandes qui le traversent. À moins que, dans un sursaut de résistance et de créativité, l'insertion ne soit « le phénix du social », notamment en lui donnant une place dans l'insertion par l'économie – par exemple, dans des pratiques locales et de proximité, fondées sur un registre d'échanges non monétaires. Bref, les interactions entre travail social et insertion sont réelles bien que prenant des formes très variables. Incontestablement, les modes d'action du travail social n'en sortent pas indemnes. C'est précisément ce que montre Didier Vrancken plus haut, dans sa définition du « travail social d'intermédiation ». En effet, les intermédiations opérées par ce "nouveau" travail social transforment logiquement le travailleur social en intermédiaire, en intervenant qui, par définition, vient se mettre entre des acteurs, des logiques, des intérêts, des attentes, etc. multiples. « Ainsi, l'intervention sociale peut être pensée comme la reconfiguration élargie du travail social »¹⁶² exigeant l'adoption de nouveaux leviers permettant au travailleur social de devenir précisément cet intermédiaire social. L'accompagnement et le projet en sont les principales manifestations. Autrement dit, l'intervenant est d'abord un accompagnant qui mobilise la personne accompagnée dans une dynamique de projet, concrétisant par la même occasion le glissement d'une responsabilité assumée autre fois par la société vers une responsabilisation individuelle.

2.4. *L'intervention à l'ère de l'accompagnement et du projet d'insertion*

L'intervenant social, y compris s'il est travailleur social, doit donc s'inscrire dans un nouveau type de relation avec l'usager qu'il s'agit davantage de mobiliser et de responsabiliser, que de réparer. Le « schéma de réparation » promu par le travail social « classique » dans une visée d'intégration sociale, devient peu à peu inopérant dans un contexte où le socle de cette intégration, soit l'emploi, vacille. La re-problématisation de la question sociale induit de nouveaux publics qui échappent grandement aux catégories traditionnelles du travail social. Désormais, à côté des populations spécifiques qu'il s'agit d'assister, d'éduquer et/ou d'animer – c'est le cas, par exemple, des familles dysfonctionnelles, des situations relevant du handicap, celles dites déviantes – il faut également compter avec des « nouveaux pauvres » qu'il faut « gérer/éduquer/soigner », selon le nouveau « triptyque » défini par Gisèle Dambuyant-Wargny¹⁶³. Leurs problèmes sont autres que personnels, ils n'ont pas de handicap particulier à compenser ni de comportements déviants à corriger. Du moins, pas plus que n'importe qui d'autre qui n'aurait pas (encore) subi les effets des transformations socioéconomiques en cours. La question est ailleurs. Elle se traduit principalement par une fragilisation à large échelle de toute

¹⁶² DAMBUYANT-WARGNY G., « Du travail social à l'intervention sociale. Quand le sens fondamental de prise en charge du corps vulnérable affirme les complémentarités professionnelles et éloigne du corporatisme » in *Empan*, n°109, 2018, p.22.

¹⁶³ *Ibid.*, p.23.

une frange de la population sans histoire jusqu'aux bouleversements décrits précédemment. « Précarisés », « surnuméraires », ou encore « déstabilisés » complètent peu à peu les effectifs des publics dont doivent aussi s'occuper les travailleurs sociaux. Inscrits au cœur même de la société et d'une cohésion à laquelle ils ont largement participé, ces nouveaux statuts hybrides - à la fois dedans et dehors - ont tendance à brouiller les frontières entre les marges et le centre. Autrement dit, les nouveaux « marginaux » appartiennent au même monde que les « intégrés » et vice-versa. Les deux se côtoient et s'entrecroisent, échantent même parfois leurs places, tant *le faire société* est instable et mouvant.

Mais contrairement aux familles dysfonctionnelles ou aux personnes en situation de handicap, on n'éduque pas un demandeur d'emploi, on ne corrige pas quelqu'un sous prétexte de précarité ou parce qu'il serait de trop compte tenu des places (notamment de travail) disponibles. Ou du moins, les repères correcteurs, assistanciers et pédagogiques habituels de l'action sociale ne peuvent être mobilisés tels quels dans ce contexte de nouvelle question sociale. À la limite, s'il y a quelque chose à corriger ou à compenser, c'est du côté de la structure sociale au sens large, et de celle du marché du travail plus spécifiquement, qu'il faut se tourner. En d'autres termes, les déficits sont structurels avant d'être personnels, comme le souligne Robert Castel¹⁶⁴ :

« Il y a de « nouveaux pauvres » - différents des pauvres de type « quart monde » - parce qu'il y a un nombre croissant de gens qui décrochent des positions - dans le travail en particulier - qui pouvaient assurer leur intégration. Ils correspondent à ceux que j'ai proposé d'appeler les « naufragés de la société salariale » ou les « surnuméraires » dont le principal handicap est de ne pas trouver une place stable dans la nouvelle organisation de la société [...].

Leur déficit d'intégration [*i.e. de ces nouvelles populations*] tient moins à une déficience qu'on pourrait rapporter à elles-mêmes qu'à un ensemble d'obstacles qui les empêchent d'occuper une place reconnue dans notre société. Si elles ont sans doute des « problèmes personnels » - j'allais dire comme tout le monde - [...] elles ne sont pourtant ni des toxicomanes avérés, ni des délinquants à plein temps, ni des caractériels, tout en pouvant être parfois un peu de tout cela. Elles ne peuvent donc pas entrer dans la logique qui a constitué le travail social en professionnalité [...]. Si l'on résiste à la tentation de les criminaliser ou de les pathologiser, le travail social « classique » se trouve démuné devant ces situations ».

Nous devons alors conclure que le travail social est amené à évoluer pour tenter de dépasser les limites auxquelles il est confronté face à ces nouvelles populations, au final pas si anormales que cela. Le dire c'est une chose, le faire en est une autre, d'autant plus qu'il ne suffirait plus d'agir uniquement sur les

¹⁶⁴ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., pp.234-235.

éventuelles lacunes personnelles, mais aussi sur des dysfonctionnements structurels. Mais là encore, comment faire bouger des structures souvent pensées de manière globale, à l'échelle d'un territoire national, comme ce fut le cas des réponses sociales construites durant les Trente Glorieuses ? Quand bien même l'organisation fédérale offre une certaine résistance à la formation de ces grands blocs, en déléguant une part importante de la mise en œuvre du système aux cantons, la Suisse n'échappe pas totalement à ce type de phénomènes. Preuve en est, la mise en place de la collaboration institutionnelle dès les années 2000, censée, entre autres, contrer la rigidité et l'opacité du système pour permettre une meilleure prise en charge des cas dits complexes¹⁶⁵. Faute de pouvoir agir sur des structures globales, l'intervention sociale doit alors se faire à des échelles plus petites et plus locales, de façon à pouvoir s'adapter à ces nouveaux publics et à leurs besoins spécifiques. Le modèle du « dispositif » déjà évoqué, notamment d'insertion, correspond parfaitement à cette logique d'action qui se veut plus souple et plus proche des individus, dans une forme « de descente en singularité de l'action publique »¹⁶⁶. Dans un tel modèle l'accompagnement et le projet individualisé deviennent les deux piliers indispensables à une intervention toujours pensée dans sa singularité et en co-responsabilité.

L'accompagnement s'impose peu à peu comme l'alternative à une relation d'aide vue comme trop assistancielle et dont la visée réparatrice semble définitivement dépassée. L'accompagnement se veut en effet plus dynamique et plus symétrique dans les interactions qu'il instaure entre les deux compagnons qui sont censés faire un bout de chemin ensemble. Comme le note Maela Paul, l'accompagnement « répond à deux types d'exigences : la préoccupation d'un public désaffilié, désorienté, censé être autonome ou capable de le devenir, et l'injonction de performance, d'excellence et d'efficacité toujours plus grande [...] »¹⁶⁷. Autrement dit, l'accompagnement a pour ambition de considérer au moins deux des préoccupations majeures auxquelles le travail social doit désormais faire face. D'un côté, la prise en compte des nouveaux publics qui s'ajoutent aux anciens et qui se caractérisent par des formes de vulnérabilité elles aussi nouvelles : la précarité, la déstabilisation et le risque de désaffiliation. L'accompagnement se place ici du côté de "l'objet" problématique sur lequel il faut intervenir, non pas tant en termes de causes à éliminer mais plutôt de symptômes à surveiller. En effet, l'accompagnement se focalise sur l'individu déstabilisé et non pas sur les causes de cette déstabilisation, qui, encore une fois, seraient à chercher du côté des logiques de production et du marché de l'emploi. De l'autre côté, l'accompagnement s'intéresse aussi aux modalités de réponse à privilégier face aux symptômes constatés. À en croire l'auteure, ces modalités s'inscrivent clairement dans le cadre de référence promu par la nouvelle gestion publique, ici traduite en termes « d'injonction de performance, d'excellence et d'efficacité ». L'accompagnement n'est donc pas gratuit ni pour l'accompagné ni pour l'accompagnant, dans la mesure où il y a une attente de résultats.

¹⁶⁵ ZWICK MONNEY M., *op. cit.*

¹⁶⁶ ION J. et RAVON B., « Institutions et dispositifs », *loc. cit.*, p.71.

¹⁶⁷ PAUL M., *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004, p.7.

Dès lors, l'accompagnement ne peut être qu'individualisé et singulier. *Stricto sensu*, une telle démarche cherche l'individu à part entière qui se cache derrière le « cas social », le « client », ou encore le « chômeur » et le « fin de droit ». La proximité, pour ne pas dire l'intimité, entre le professionnel et l'utilisateur n'est pas la résultante d'une entente particulière mais elle est « imposée » par l'accompagnement. L'engagement très personnel et personnalisé est le prix à payer pour tenter de relever le défi de l'identification non seulement des besoins spécifiques de chaque individu, mais aussi des réponses à déployer pour y faire face. Dans cette perspective, il est non seulement souhaitable mais nécessaire de compter sur l'individu pour coconstruire les actions à mener. Il est l'un des deux compagnons embarqués dans cette relation faite de reconnaissance mutuelle et d'une certaine dignité retrouvée¹⁶⁸ malgré les difficultés rencontrées. Mais plutôt que de les subir passivement, l'accompagnement ambitionne de les affronter dans une sorte « d'activation douce », selon la formule d'Isabelle Astier, qui ajoute sous forme de synthèse, que :

« L'accompagnement signe le surgissement de l'individu et avec lui la notion d'utilité sociale [...]. Le travail d'accompagnement [...] touche l'ensemble du service public et épouse le passage de la notion de travail sur autrui à celle de travail avec autrui [...]. Travailler avec autrui c'est traiter l'autre en personne et par là même, produire de l'utilité sociale.

L'utilité sociale, cet intérêt général « désétatisé », consiste à prendre en compte les besoins des individus et à produire localement des normes. Pour cela, il faut évidemment accepter de s'affranchir de tout idéal éducatif sur le long terme, pour adopter une autre posture, celle de l'accompagnement et du travail avec autrui [...].

L'accompagnement peut, d'une certaine manière, être considéré comme une politique de la reconnaissance, dans la mesure où ce que l'on cherche à produire s'apparente à de l'estime sociale concourant à de l'estime et du maintien de soi [...].

Parallèlement, on exige des personnes qu'elles s'activent, revendiquent leur identité, leur appartenance. Elles deviennent parties prenantes dans la définition de la cible qui vise le dispositif d'intervention. Les voici promus usagers, partenaires et contractants, en un mot : responsables »¹⁶⁹.

L'ambition de l'accompagnement va donc bien au-delà du « simple rafistolage » d'un individu « en panne », auquel il suffirait d'apporter quelques retouches pour qu'il aille mieux. Au contraire, accompagner c'est carrément « produire de l'individu » avec une identité assumée et reconnue, capable d'action et impliqué dans sa propre prise en charge. Selon les termes de Maryse Bresson,

¹⁶⁸ HONNETH A., *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Gallimard, 2013.

¹⁶⁹ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, op. cit., pp.9-11.

« l'accompagnement s'impose comme une manière de l'aider à faire « un travail sur soi » qui accorde beaucoup d'importance à la parole et aux récits de vie »¹⁷⁰ partagés par le sujet accompagné. Pour que cela se passe, « la relation accompagnant-accompagné devient le principal enjeu de la relation » et « l'élaboration d'un vivre ensemble [...] l'enjeu central de l'accompagnement », selon les propos de Jean Foucart¹⁷¹. Dès lors, la gestion de « l'oralité » et « du registre biographique » tout au long des rencontres, de la dimension affective qui s'installe dans la relation et qui est indispensable au climat de confiance qu'il convient d'entretenir, ou encore l'équilibre à trouver entre distance et proximité personnelle et/ou professionnelle, etc., sont au cœur des pratiques d'accompagnement. Au final, en tant que modalité d'intervention « psychologisée » mettant face à face deux subjectivités, l'accompagnement participe du façonnage d'un individu "normal", c'est-à-dire autonome ou en passe de le devenir. Jouant sur plusieurs registres plus ou moins volontaires ou contraignants, tels que la « conduite », la « guidance » et « l'escorte »¹⁷², l'accompagnement cherche en effet à faire intérioriser avec un certain tact, cette « autonomie individuelle [...] comme une norme sociale »¹⁷³. En d'autres termes, l'accompagnement met en œuvre une véritable « injonction à l'autonomie individuelle », censée produire des sujets capables, à terme, de se « gouverner » par eux-mêmes. Maryse Bresson résume cette injonction comme suit :

« L'objectif de l'accompagnement se veut pragmatique ; il s'agit d'aider la personne en produisant chez elle des changements identitaires pour l'aider à résoudre ses problèmes (sociaux et individuels) [...].

Il faut accompagner l'individu, l'aider à changer [...] dans la durée, donc à s'approprier des objectifs de changement au quotidien et à surmonter les obstacles qui apparaissent à chaque étape d'un parcours [...].

Autrement dit, l'accompagnement permet de gouverner les conduites en transformant la personne en sujet individuel, ayant intériorisé la norme de l'individu autonome (ou en parcours vers l'autonomie) »¹⁷⁴.

Comme suggéré par Maryse Bresson ci-dessus ou par Maela Paul un peu plus haut, une telle construction individuelle et identitaire, s'inscrit dans la durée et demande plus ou moins de temps selon les situations accompagnées. Il ne suffit pas de décréter la responsabilité, l'activation, l'implication ou l'autonomie, pour qu'elles se produisent spontanément. Au contraire, il faut les susciter et les cultiver tout au long de l'accompagnement pour qu'elles adviennent. Autrement dit, accompagner est aussi une entreprise de projection et de planification de parcours spécifiques, organisés autour du deuxième moteur de

¹⁷⁰ BRESSON M., « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux » in *Informations sociales*, n°169, 2012, p.71.

¹⁷¹ FOUCART J., « L'accompagnement : dispositif de bienveillance et constructions transactionnelle » in *Pensée plurielle*, n°22, 2009, p.23.

¹⁷² PAUL M., *op. cit.*, pp.69-74.

¹⁷³ DUVOUX N., « L'expérience vécue par les publics des politiques d'insertion » in *Informations sociales*, n°169, 2012, p.108.

¹⁷⁴ BRESSON M., *loc. cit.*, pp.72-73.

l'intervention, le projet. En effet, projeter consiste à "jeter en avant" - *projectare* – une situation future (modifiée, corrigée, améliorée, etc.) qui réponde à une demande, un besoin, un désir présent, tout en tenant compte d'une histoire passée qui fait que la situation actuelle est ce qu'elle est. L'accompagnement vers l'insertion s'inscrit parfaitement dans cette perspective du projet censé baliser le parcours vers une certaine « normalité » des personnes accompagnées, sous-entendu insérées et autonomes. Le recours à la parole et aux récits de vie permet alors la nécessaire prise de conscience par les individus, non seulement du chemin à parcourir mais aussi de celui déjà parcouru. Il s'agit en effet, dans ce type d'approche, de mettre en mots tout ce qui constitue un projet : l'analyse fine d'un point de départ et l'identification d'un point d'arrivée, la détermination d'une stratégie d'action avec les ressources nécessaires, les passages obligés et les délais à respecter, la distribution des tâches à réaliser et des responsabilités à assumer, ou encore les modalités et les outils de pilotage à prévoir, etc. En d'autres termes, la démarche de projet est par définition impliquante et responsabilisante pour les sujets-acteurs concernés, comme le note Jean Guichard :

« Le projet désigne l'action qu'on envisage de réaliser : c'est plus qu'une simple attente, espérance ou intention [...]. « Projet » comprend l'idée d'une liaison essentielle entre une certaine intention fondatrice – réfléchie au moins dans une certaine mesure – et un plan d'action – au moins esquissé – dans lequel l'individu s'engage. À l'occasion de son inscription dans le réel, les événements tendent souvent à donner à l'intention projetée une inflexion différente de celle prévue au départ [...]. L'engagement dans la réalisation du projet (dans l'action) contribue à la définition (et parfois à la redéfinition) des objectifs et du plan d'action initiaux [...]. Le projet est ainsi au-delà de tous les objectifs déterminés qu'il se propose d'atteindre : il forme un cercle représentatif du déjà là et du futur qui s'inscrit dans une action [...].

Dans le domaine de l'orientation et de l'insertion, « projet » apparaît généralement sous la forme de quelques expressions : projet d'avenir, projet d'orientation, projet de formation, projet professionnel, projet personnel. Elles comprennent toutes l'idée d'un individu ayant la capacité de déterminer par lui-même certains aspects – généralement majeurs – de son existence future »¹⁷⁵.

Les définitions du projet proposées par Jean Guichard sont, à plusieurs égards, particulièrement éclairants pour notre propos. À commencer par l'exigence d'un engagement, manifestement soutenu, imposé aux personnes impliquées. La passivité, l'attentisme ou encore l'apathie ne sont pas compatibles avec une approche par projet. Au contraire, il faut faire preuve d'une implication de tous les instants pour ne pas subir les événements et être en mesure de garder le cap, quitte à en modifier régulièrement

¹⁷⁵ GUICHARD J., « Projet (Plan, project, prospect) » in GUICHARD J. et HUTEAU M., *op. cit.*, pp.344-346.

les moyens et les voies pour y parvenir. Dit autrement, le projet met en mouvement, mobilise et engage. Il active et responsabilise les individus en les mettant dans une position d'acteurs stratégiques, capables de définir des objectifs mesurables et de mobiliser les ressources adaptées et adaptables pour les atteindre. Ce faisant, le projet participe aussi de la mise en œuvre des principes de la nouvelle gestion publique, en identifiant des indicateurs de performance, des critères de réussite, des bonnes pratiques, ou encore des boucles de rétroaction et des outils d'évaluation. De plus, selon l'auteur, l'engagement est non seulement soutenu, mais aussi continu, inscrit dans une temporalité articulant passé, présent et futur, dans ce qu'il appelle une « circularité représentative ». En effet, « le projet s'appuie [...] aussi sur des représentations d'un présent qu'il s'agit de dépasser [...]. Le projet constitue donc une certaine sélection et mise en forme des faits passés et présents à la lumière d'une intention future [...]. Le projet constitue ainsi une circularité représentative »¹⁷⁶ pour l'individu accompagné en mettant de l'ordre et du sens dans son propre parcours.

Le projet devient alors un levier important de la construction identitaire visée par un accompagnement qui s'inscrit dans cette temporalité circulaire. Il fournit des points de repères indispensables pour des individus précaires et instables, mais jugés perfectibles et capables de cette perfectibilité¹⁷⁷, pour autant qu'ils soient plus ou moins durablement accompagnés. Le chemin vers l'autonomie et la responsabilisation individuelles, passe donc par ces parcours projetés et accompagnés dans un espace-temps donné. D'une certaine manière, la consolidation d'un individu inséré, autonome et responsable est à la fois un objectif à atteindre et une ressource renforcée en cours de route, précisément dans l'accompagnement coconstruit. L'accompagnement par projet devient à la fois un moyen et une fin en soi, précisément dans la promotion d'un individu autonome et responsable en devenir. Dans cette perspective, la relation qui se construit au cœur du projet entre l'intervenant et l'utilisateur, représente un enjeu majeur de l'intervention. Comme le montre Maela Paul, « celui qui accompagne est une « personne-ressource » auprès de l'auteur-acteur comme « personne-projet » »¹⁷⁸. Autrement dit, l'individu accompagné devient lui-même « un projet » en soi, dont l'accompagnement vise précisément le développement d'une personne insérée, autonome et responsable. Et l'auteure d'ajouter dans un article publié quelques années plus tard :

« [...] Avec l'avènement de l'accompagnement, la personne accompagnée est elle-même partie prenante de la relation au sein de laquelle se jouent son projet et les conditions de son insertion sociale et économique.

¹⁷⁶ GUICHARD J., *loc. cit.*, pp.348-349.

¹⁷⁷ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des imotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, pp.183-194.

¹⁷⁸ PAUL M., *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, *op. cit.*, p.14.

L'accompagnement travaille ainsi, peu ou prou, au guidage ou au paramétrage d'autrui en tant que sujet capable de faire preuve d'autonomie en exerçant sa capacité à évoluer au sein de situations problématiques : le projet est l'outil de cette autonomisation ¹⁷⁹».

Accompagnement et projet constituent donc un cadre de référence central dans les nouvelles logiques d'action du travail social qui, entre temps, a glissé vers l'intervention sociale. Ils sont intimement liés au cœur des politiques sociales contemporaines, dans lesquelles l'insertion socioprofessionnelle occupe une place de choix. Conçue comme un parcours, un processus fait d'étapes successives, inscrites dans le temps et devant être plus ou moins soutenues dans un accompagnement individualisé, l'insertion fait en effet la part belle à la notion de projet. Comme le montre Denis Castra, les travailleurs sociaux qui accompagnent des parcours d'insertion s'accordent « sur le fait que l'aide au projet est la première étape de l'aide à l'insertion ». En effet, selon ces mêmes professionnels, « aider une personne à s'insérer c'est d'abord lui permettre de formuler son projet »¹⁸⁰, personnel, de formation, professionnel, de vie, etc. En d'autres termes et comme le confirme Isabelle Astier¹⁸¹, « le projet [...] est la cible première de l'accompagnement. L'objectif est finalement plus d'accompagner les projets des individus que les individus eux-mêmes ». Dans une telle perspective, il s'agit davantage d'inciter, d'activer, de responsabiliser et d'autonomiser, bref de « faire faire » que de réparer ou de « faire rentrer dans le rang ». Selon Isabelle Astier, l'accompagnement par le projet procède davantage « d'une logique d'intégrabilité que d'intégration à proprement parler ». Définie comme « la capacité à prendre socialement place en tant que sujet constitué et responsable »¹⁸², l'intégrabilité est une « propriété » qui se travaille de manière progressive, justement dans une démarche de projet. Celle-ci, dans une « logique d'escalier »¹⁸³, comprend plusieurs marches que l'accompagnement professionnel doit permettre de monter en adaptant la stratégie d'intervention aux caractéristiques individuelles de chaque sujet-acteur. La rencontre entre le travail social et l'insertion socioprofessionnelle a transformé le travailleur social en intervenant, spécialiste notamment de l'accompagnement de projets individualisés.

Ainsi la nouvelle question sociale d'un côté et les nouveaux régimes d'action de l'autre, portés notamment par les logiques d'accompagnement et de projet, finissent par avoir des répercussions sur la professionnalité du travail social. Elle s'en trouve à son tour transformée, voire questionnée et fragilisée, sous l'impulsion des nouveaux métiers et des nouvelles fonctions qui envahissent le champ social, notamment sous l'impulsion de l'insertion socioprofessionnelle. Celui-ci doit être de plus en plus partagé par les trois professions historiques du travail social – service social, éducation sociale et animation socioculturelle – avec d'autres intervenants arrivant avec des repères et des expertises propres.

¹⁷⁹ PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, p.18.

¹⁸⁰ CASTRA D., *op. cit.*, p.75.

¹⁸¹ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, *op. cit.*, p.129.

¹⁸² SOULET M.-H., « Une solidarité de responsabilisation ? », *loc. cit.*, p.89.

¹⁸³ ZWICK MONNEY M., *op. cit.*, p.134.

En effet, pour la plupart autoproclamés spécialistes de l'accompagnement de projets d'insertion – coaches, case managers, conseillers en insertion, etc. – ces intervenants ne viennent pas forcément de la sphère sociale. Leurs profils, avec des qualifications et des compétences plus ou moins en phase avec celles du travail social « classique », représentent alors une réelle concurrence. Leur propre professionnalité, plus ou moins lisible, fait bouger celle du travail social, obligé à son tour de s'adapter aux nouvelles problématiques et aux nouvelles exigences d'intervention.

2.5. *Des professionnalités questionnées et reconfigurées*

Les trois temps approfondis jusqu'ici, soit la rencontre entre le travail social et l'insertion (chapitre 2.2), transformant les logiques d'action classiques du travail social (chapitre 2.3) au profit de l'accompagnement et du projet d'insertion (chapitre 2.4), ont permis d'analyser les dynamiques qui lient travail social et insertion. Ils imposent par ailleurs un quatrième et dernier temps : celui de l'impact de ces transformations sur les professionnels et les professionnalités du travail social. Certains indices de ces impacts sont repérables dans les pages qui précèdent. C'est le cas, par exemple, de la « logique marchande de l'exercice professionnel » évoquée par Joëlle Libois et qui fait écho au processus de « chalandisation du social » introduit par Michel Chauvière ; c'est le cas aussi des « indicateurs de performance », des « contrats » et des « protocoles d'intervention » traités par Jean-Michel Bonvin et Éric Moachon dans le contexte de la nouvelle gestion publique ; et c'est encore le cas de notions telles que la « norme d'implication des usagers », d'adhésion au projet et de l'ensemble des actions cherchant à « mobiliser les individus » et à « fluidifier et à coordonner » les interventions dans le travail social dit « d'intermédiation », proposées par Didier Vrancken. Il y a donc bel et bien « recomposition professionnelle dans le secteur social »¹⁸⁴. C'est précisément de cette recomposition que nous traiterons ci-après, en partant de la composition des métiers « classiques » du travail social.

Par analogie avec le détour sociohistorique pris pour présenter le travail social, nous partons également de la période des Trente Glorieuses pour dresser un bref panorama des métiers du social. C'est en effet dans ce contexte de consolidation des politiques sociales et de l'État social, que ce dernier « pérennise, institutionnalise et développe massivement ces nouveaux emplois », peu formalisés jusqu'alors. Bertrand Ravon et Jacques Ion ajoutent par ailleurs que c'est aussi « dans ce contexte que les métiers du travail social connaissent alors une extension numérique sans précédent ¹⁸⁵ ». Il s'agit là d'un exemple concret du cercle vertueux évoqué précédemment, entre progrès et développement économique d'un côté, et progrès et développement social de l'autre. Rien ne doit perturber cette dialectique socio-économique, surveillée et encouragée par le politique, dialectique qui semble profiter au plus grand nombre. Ainsi, la bonne santé conjoncturelle permet de créer de la richesse et des bénéfices substantiels,

¹⁸⁴ MOLINA Y., « Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social » in *Pensée plurielle*, n°36, 2014.

¹⁸⁵ RAVON B. et ION J., *Les Travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012, p.4.

dont certains peuvent et doivent être investis dans la consolidation de la protection sociale. En contrepartie, un système social fort et stabilisé rassure la sphère économique et favorise les investissements. Comme le résume Jean-Michel Bonvin, grâce à cette interdépendance entre politiques d'investissements et mécanismes de redistribution sociale, « la protection sociale trouve ici pour la première fois, une légitimité économique ¹⁸⁶ ». Dans ce contexte, le travail social est appelé, entre autres, à mettre de l'huile dans le rouages de ce subtil équilibre. Les formules ne manquent pas pour qualifier cette « promotion massive du travail social » ¹⁸⁷ : par exemple, Michel Autès parle d'« apogée du social de 1945 à 1970 », terreau fertile pour « la montée en puissance du travail social » ¹⁸⁸ ; pour Jacques Ion, la dénomination « travailleur social » « a peu à peu acquis droit de cité dans le contexte économique des Trente glorieuses et du triomphe de l'État providence » ¹⁸⁹ ; dans le contexte Suisse, Véréna Keller qualifie cette période « d'âge d'or du capitalisme [durant laquelle] l'État social et avec lui le travail social ont connu un formidable essor » ¹⁹⁰. Michel Chauvière enfin, résume ce moment faste du social en ces termes :

« Si le XX^e siècle a été le siècle de l'affirmation et de la consolidation politique et institutionnelle de la République sociale (Borgetto, Lafore, 2000¹⁹¹), le siècle de la Sécurité sociale, comme réponse de « justice sociale face au marché total » (Supiot, 2010¹⁹²), le siècle du développement des sciences humaines et sociales, il a aussi été celui de la professionnalisation des travailleurs du social » ¹⁹³.

Dans le prolongement de ces propos, il est permis de mettre en perspective le développement des sciences humaines et sociales avec celui du travail social. En effet, la professionnalisation de ce dernier doit beaucoup à la contribution de plusieurs disciplines issues des sciences sociales, tant sur le plan théorique que méthodologique. Cristina de Robertis en fait un inventaire non exhaustif dans un sous-chapitre de son ouvrage intitulé précisément « Les disciplines contributives au travail social ». Elle en esquisse même une typologie autour de quatre catégories disciplinaires principales :

- « - la philosophie limitée à la philosophie de l'action et à l'éthique ;
- les disciplines fondamentales en sciences sociales : sociologie, ethnologie /anthropologie, psychologie, psychologie sociale, économie, démographie ;
- des sciences de l'action : sciences de l'éducation et sciences de l'information ;
- deux champs de la réalité sociale : la santé et le droit (déclinées dans leurs différentes branches) auquel on peut rattacher la législation et les politiques sociales » ¹⁹⁴.

¹⁸⁶ BONVIN J.-M., « La sécurité sociale : notions clés, spécificités et évolutions récentes », *loc. cit.*, p.38.

¹⁸⁷ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, *op. cit.*, p.223.

¹⁸⁸ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, *op. cit.*, pp.7 et 34.

¹⁸⁹ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, *op. cit.*, p.8.

¹⁹⁰ KELLER V., *op. cit.*, pp.85-86.

¹⁹¹ BORGETTO M. et LAFORE R., *La République sociale. Contribution à l'étude de la question démocratique en France*, Paris, PUF, 2010.

¹⁹² SUPIOT A., *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010.

¹⁹³ CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social » in *Empan*, n°109, 2018, p.12.

¹⁹⁴ DE ROBERTIS C., *op. cit.*, pp.57-62.

Nous avons donc affaire à un processus hybride de constitution des savoirs du travail social qui, dans leur mobilisation chaque fois spécifique et singulière, participe, en retour, au renouvellement de ces mêmes savoirs. En d'autres termes, le travail social ne fait pas qu'emprunter passivement les référentiels théoriques de disciplines "étrangères". Au contraire, il prête aussi en retour, partage ses expériences pour faire progresser les connaissances disciplinaires. L'hybridation est donc mutuelle et à double sens comme le défend Michel Chauvière :

« Si, pour assurer les formations aux métiers du travail social, ces matières sont largement enseignées dans tous les programmes, il ne faut pas oublier que, grâce au travail social, les savoirs analytiques, critiques et parfois prescriptifs issus de toutes ces disciplines sont également très souvent mis à l'épreuve du terrain [...]. L'analyse des pratiques est notamment un de ces moments privilégiés pour de tels échanges tout à la fois critiques et créatifs. Depuis longtemps, le travail social fait ainsi progresser les connaissances en même temps que le partage d'expériences [...] »¹⁹⁵.

Ces va-et-vient permanents entre disciplines établies et pratiques du travail social, participent grandement du développement du travail social amorcé durant les Trente glorieuses et articulé autour de trois secteurs principaux : le service social, l'éducation spécialisée et l'animation socioculturelle. Dans cette « triple généalogie du travail social », selon la formule de Michel Autès¹⁹⁶, l'assistant social s'intéresse prioritairement aux problématiques familiales, l'éducateur à l'enfant et au jeune « inadapté » et l'animateur socioculturel à l'animation sociale dans la tradition de l'éducation populaire. Nous avons là les trois professions sociales historiques, celles dont les métiers sont « les plus visibles, souvent les plus anciens, en tout cas les plus reconnus ». Une telle reconnaissance passe principalement par des processus de réglementation des métiers, aussi bien sur le plan de la pratique (missions, mandats, rémunération, etc.) que sur celui de la formation. Pas étonnant, dès lors, de voir au même moment la création et le développement de formations indispensables à la professionnalisation des métiers du travail social. Là encore, la Suisse connaît un développement semblable tant en termes de formalisation des métiers historiques que de déploiement des filières de formation spécifiques. Comme le montre Gérard De Rham¹⁹⁷, en Suisse, comme ailleurs¹⁹⁸, « ce processus de professionnalisation du travail social s'étend sur plusieurs décennies. Il va conduire à une différenciation des professions sociales, selon des temporalités différenciées », dont attestent la naissance des trois principales filières de formation. Si les premières formations se rapprochant de ce que l'on va appeler plus tard « travail social » remontent

¹⁹⁵ CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social », *loc. cit.*, p.28.

¹⁹⁶ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, *op. cit.*, p.36.

¹⁹⁷ DE RHAM G., « Transformations des métiers du social et évolution des formations » in SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social*, *op. cit.*, p.229.

¹⁹⁸ FOURDRIGNIER M., MOLINA Y. et TSCHOPP F. (s/s la dir. de), *Dynamiques du travail social en pays francophones*, Genève, ies éditions, 2014.

au 19^e siècle – création des *Armenerziehungsanstalten*, soit des institutions d'éducation pour les pauvres, formant des *Armenlehrer*, des instituteurs pour pauvres¹⁹⁹ –, il faut attendre le début du 20^e siècle pour voir l'apparition des écoles sociales pour femmes (1918 à Genève). C'est le début du service social dont la consolidation sera effective à partir des années 1950, suivi d'abord par l'éducation spécialisée et un peu plus tard par l'animation socioculturelle dans les années 1960.

La lutte contre l'exclusion et celle pour l'intégration de ceux qui ne trouvent pas une place dans la société malgré le progrès en cours, transcendent les différences entre ces trois métiers historiques. Ils se retrouvent ainsi autour d'une appellation – « l'expression « travail social » s'est imposée en amalgamant les histoires, les traditions et les cultures » de ces trois professions²⁰⁰ – et d'une mission commune. « Face sombre de l'État social », selon les mots d'Isabelle Astier et Arezki Medini²⁰¹, « le travail social joue le rôle d'auxiliaire de l'État social dans la prise en charge de populations spécifiques [...] qui restent en marge du progrès social et ne bénéficient pas du système généralisé de couverture des risques édictés à partir du travail ». Nous sommes là au cœur de la mission que se fixe « le travail social d'intégration » évoqué plus haut avec Didier Vrancken, et dont l'enjeu prioritaire est, comme son nom l'indique, « l'intégration des citoyens à la société salariale » :

« Dans cet univers porté par le progrès et la croissance économique, les travailleurs sociaux, acteurs discrets des politiques sociales de l'époque, apparaissent comme de véritables auxiliaires d'intégration visant le retour du plus grand nombre dans le monde commun des droits et des acquis sociaux. Ils incarnent les bras armés d'un social intégrateur [...]. Ce travail social vise à rendre une place aux personnes en difficultés et à reprendre rang dans la société industrielle. Le travail est alors orienté vers l'intégration. Il prend appui sur ces socles que sont encore la famille, l'emploi, le voisinage et l'habitat, l'entourage social »²⁰².

Dans une approche individualisée, inspirée du case-work²⁰³ et de ses principes – organisation rationnelle de l'intervention avec des étapes identifiées, ciblage et individualisation de l'aide, centration sur la personne et relation personnalisée aidant-aidé - le travailleur social se place entre l'individu « déficitaire », « incomplet », « marginalisé », etc. et la société. En d'autres termes, procédant par des corrections constantes des individus défaillants et socialement inadaptés, il incarne la logique de réparation prônée par « le travail social d'intégration » au service de la cohésion sociale. Michel Autès ne manque pas de relever ici l'un des paradoxes du travail social : « toute cette tentative pour construire une intervention publique cohérente d'action sociale, s'élabore autour de représentations qui mettent en

¹⁹⁹ KELLER V., *op. cit.*, p.164.

²⁰⁰ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, *op. cit.*, p.49.

²⁰¹ ASTIER I., MEDINI A., *op. cit.*, pp.73-74.

²⁰² VRANCKEN D., *Social barbare*, *op. cit.*, p.25.

²⁰³ RICHMOND M. E., *Les Méthodes nouvelles d'assistance. Le service social des cas individuels* (traduit de l'américain par Pauline de Chary et René Sand), Rennes : Éditions de l'École nationale de santé publique (ENSP), 2002.

avant les difficultés d'adaptation des individus »²⁰⁴. Dit autrement, sa visée collective d'intégration et de cohésion sociale passe par des actions et des services individuels. Toujours est-il que la professionnalité du travail social, en tant qu'expertise reconnue et composée notamment de savoirs qualifiés et d'une déontologie attestant de savoir-faire maîtrisés et mobilisés dans les règles de l'art²⁰⁵, s'exprime donc dans cette interaction entre individu et société. C'est une professionnalité qui doit beaucoup à la relation qui, par définition, garde toujours une part importante d'indétermination. Dès lors, articulée « principalement autour de l'axe relationnel »²⁰⁶, flottant, non-codifiable et mouvant, la professionnalité du travail social prête facilement le flanc au débat et aux attaques. Le point de rupture des années 1970 y sera particulièrement favorable.

En effet, tout comme l'État-providence, le travail social entre en crise et subit de profondes critiques. On peut d'ailleurs retrouver des indices de celles-ci dans certaines expressions utilisées plus haut, telles que : « rôle d'auxiliaire de l'État social », « auxiliaires d'intégration » et, plus significatif encore, « bras armés d'un social intégrateur ». C'est précisément cette dimension quasi-martiale du travail social, faisant la guerre aux mauvais pauvres, aux marginaux, mais aussi aux familles dites « dysfonctionnelles » ou « pathogènes », qui lui est de plus en plus reprochée. Isabelle Astier et Arezki Medini résument la critique en ces termes :

« Le travail social est critiqué et dénoncé. On le soupçonne d'être au service de nouvelles formes de contrôle social, plus sophistiquées que celles, paternalistes ou policières, qui avaient cours au siècle précédent. Du côté des travailleurs sociaux, le malaise grandit face à cette fonction de maintien de l'ordre à laquelle ils contribuent [...]. Les travailleurs sociaux comme la police ou la justice stigmatisent le lumpenprolétariat²⁰⁷ »²⁰⁸.

La critique n'est pas tendre, venant à la fois de l'extérieur – notamment du monde académique, la sociologie en tête – et de l'intérieur, dans le malaise vécu et parfois exprimé par les professionnels. Elle s'enracine dans la crise socio-culturelle plus large de 1968, rejetant aussi bien le modèle de société consumériste et matérialiste qui domine, que les carcans d'une société jugée inégalitaire, particulièrement contrôlante, excessivement normative et *normalisante*, et entravant toute individualité. Par ricochet, contrôle, normalisation et psychologisation des dysfonctionnements sociaux s'adressent également au travail social qui, dit-on, recourt trop facilement et trop rapidement à « des explications par les psychogenèses [et] les pathologies familiales »²⁰⁹. Dans la même veine, Robert Castel parle d'un

²⁰⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.23.

²⁰⁵ ABALLÉA F., « Sur la notion de professionnalité » in *Recherche sociale*, n°124, 1992.

²⁰⁶ CHOUNARD I., « La relation en travail social au Québec : analyse de l'action médiatrice des travailleurs sociaux en situation d'intervention sociale en Centres de santé et de service social », Thèse de doctorat présentée dans la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke au Canada, sous la codirection des Professeurs Yves Lenoir (Sherbrooke) et Marc-Henry Soulet (Fribourg). [En ligne]. URL : Thèse acceptée le 3 mai 2006, p.38.

²⁰⁷ Littéralement « prolétariat en haillons », ce terme emprunté au marxisme, désigne un « sous-prolétariat », particulièrement déclassé et marginalisé.

²⁰⁸ ASTIER I., MEDINI A., op. cit., p.71.

²⁰⁹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.23.

travail social « violemment contesté pour son rôle « normalisateur », au service d'un « État bourgeois dont il est un instrument » et qui « viserait à éradiquer toutes les formes de déviance et de différence en les inscrivant de force dans des cadres administratifs réducteurs pour leur imposer un retour à l'ordre moral et au travail aliénée »²¹⁰. Critique radicale dont le travail social ne sort pas indemne, d'autant plus que la crise économique et financière, fossoyeuse de l'État-providence, est toute proche.

La crise de l'État-providence, remplacé peu à peu par État dit « actif », « souteneur », « incitateur », fait également le lit des « mutations du travail social », selon le titre de l'ouvrage dirigé par Jean-Noël Chopart²¹¹, ou celui des « transformation des métiers du social », ouvrage dirigé par Marc-Henry Soulet²¹². Ainsi, pour Chopart l'avènement de la nouvelle question sociale - chômage de masse et de longue durée, mutation et précarisation de l'emploi, phénomènes de précarité et d'exclusion à large échelle, etc. – est une des origines, pour ne pas dire l'origine, des « mutations du travail social ». Ces mutations se traduisent, entre autres, par une « complexification croissante des dispositifs de l'action sociale » orientés vers le champ de l'insertion socioprofessionnelle²¹³. En parallèle, la notion « d'intervention sociale » tend à suppléer celle de « travail social » à proprement parler, précisément « pour tenir compte de l'élargissement qui se produit simultanément dans les professions du social. De nouveaux métiers du social apparaissent [...] dont le profil est très différent de celui des travailleurs sociaux classiques »²¹⁴. Autrement dit, les intervenants sociaux peuvent être des travailleurs sociaux, mais pas seulement. Il y a aussi et de plus en plus, des professionnels qui se rassemblent autour de pratiques communes : l'accent mis sur l'intervention de l'individu précarisé, sur sa trajectoire de vie, sur les déficits personnels qui l'empêchent d'être actif et de prendre le train en marche, celui de l'insertion. Et Didier Vrancken d'ajouter :

« Cette propension à la particularisation des interventions et à la définition de nouvelles catégories d'allocataires se traduit par l'apparition de nouveaux métiers de services aux personnes ou de « travailleurs sur autrui » : à côté des travailleurs sociaux, des psychologues, des médecins, viennent s'adjoindre des médiateurs, des évaluateurs, des conseillers, des placeurs, des agents d'accueil, des coachs, des case managers, des gestionnaires de projet, des assistants de justice, des accompagnateurs, enseignants, conseillers et formateurs de tous bords »²¹⁵.

De telles transformations sont rendues possibles par les nouvelles logiques d'actions introduites par la nouvelle gestion publique (NGP) évoquée plus haut. Les figures des évaluateurs, coachs, et autres case

²¹⁰ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.231.

²¹¹ CHOPART J.-N. (s/s la dir. de), *Les Mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, op. cit.

²¹² SOULET M.-H. (s/s la dir. de), *Les Transformations des métiers du social*, op. cit.

²¹³ CHOPART J.-N. s/s la dir. de), *Les Mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, op. cit., pp.2-3.

²¹⁴ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.237.

²¹⁵ VRANCKEN D., *Le Nouvel ordre protectionnel. De la protections sociale à la sollicitude publique*, Lyon, Parangon/Vs, 2010a, p.43.

managers et gestionnaires de projet, se réfèrent clairement à ce cadre de référence. En effet, ce dernier participe clairement de « la mise en œuvre de nouveaux outils d'évaluation et de contrôle de l'activité des organisations et des pratiques professionnelles »²¹⁶, tout en formatant l'activité des travailleurs sociaux. Avec le risque d'écarter ces derniers entre deux positions contradictoires : celle de « professionnels appelés à décider sur la base d'un savoir expert » d'un côté, et celle de « bureaucrates respectant des règles et procédures standardisées »²¹⁷.

Autre changement fondamental opéré avec l'avènement de l'intervention sociale : la cristallisation des pratiques professionnelles autour de la dynamique du projet et plus particulièrement du projet d'insertion contractualisé. L'usager, devenu client entre temps, ne peut plus dans le contexte décrit précédemment, se contenter d'une attitude passive. Au contraire, on attend de lui que, malgré ses difficultés, il soit capable de se projeter dans l'avenir, qu'il soit à même d'élaborer un projet professionnel individualisé et qu'il fasse tout son possible pour le réaliser. Comme montré précédemment, le projet serait l'instrument *ad hoc* pour assurer la participation active de l'usager et lui permettre ainsi de « devenir soi-même »²¹⁸. L'engagement attendu de la part de l'usager est ensuite formalisé et consigné dans un contrat le liant à l'intervenant social, contrat qui stipule, entre autres, les parties contractantes, les objectifs visés, les étapes attendues, les critères et les modalités d'évaluation, etc. Comme le note Marc-Henry Soulet, une telle logique d'action s'inscrit dans la perspective « de politique générative » proposée par Anthony Giddens (1994)²¹⁹ qui « utilise le terme des capacités à générer des résultats autonomes plutôt que de renforcer une dépendance, à ses yeux mutilante, promue par les politiques compensatoires »²²⁰.

« Responsabilité », « engagement » et « implication », tout comme « politiques générative » et « activation », concernent non seulement l'usager mais aussi le travailleur social en tant que représentant de l'autorité publique. « Cette culture du projet signe l'avènement d'une nouvelle normativité reposant sur l'action, prônant l'implication de tout un chacun »²²¹. Usant d'outils divers tels que le contrat, les objectifs ciblés ou encore les bilans, le travailleur social actif dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, prend la co-responsabilité du processus en question. Le professionnel de l'insertion devient ainsi une espèce de gestionnaire de parcours individuels. Il devient aussi le « compagnon » des usagers dans leur parcours d'insertion, fait de réussites et d'échecs, reconnaissant au passage leurs besoins et renforçant leurs ressources. Selon Isabelle Astier, on assiste à la mise en place d'une véritable « magistrature sociale », un « travail sur autrui », consistant moins « à construire

²¹⁶ MOLINA Y., *loc. cit.*, p.55.

²¹⁷ MOACHON E. et BONVIN J.-M., *loc. cit.*, p.218.

²¹⁸ BOLTANSKI L. et CHIAPELLO È., *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, p.560, cités par ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, *op. cit.*, p.118.

²¹⁹ GIDDENS A., *Les Conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

²²⁰ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.184.

²²¹ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, *op. cit.*, p.118.

un individu autonome » qu'à garantir son droit à l'insertion. Il s'agit d'accompagner l'individu dans « la relation de celui-ci avec la société et de le doter des capacités nécessaires pour infléchir le cours de sa vie, surmonter une rupture biographique, anticiper une difficulté »²²². Bref, « il s'agit de « faire faire » et non plus de « penser à la place de »²²³, et encore moins de « faire à la place de ». La notion d'accompagnement, avec ses postures, ses exigences et ses objectifs, se trouve alors aux premières loges d'une telle entreprise portée par ce nouveau travail social dit « d'intermédiation » :

« Face à e qui apparaît alors comme une insuffisance des réponses sociales classiques à la montée de nouvelles formes de précarité et d'exclusion, un tournant est progressivement amorcé. Il consiste en une radicalisation de la norme « d'implication » de l'usager. Puisque ce dernier, malgré les efforts accomplis, ne parvient pas à trouver « place » dans la relation de service proposée, il devient primordial de miser sur ses compétences et de s'assurer de sa participation active à l'ensemble du dispositif. Aussi le travail social s'orient-t-il désormais vers un élargissement de ses registres et vers une nouvelle approche davantage attentive aux techniques de gestion et de prise de décision, aux concepts de contrats, de stratégies, d'objectifs, de projets négociés. De nouvelles compétences managériales et juridiques, de nouveaux instruments de gestion sont mobilisés [...].

D'auxiliaire – courroie de transmission d'un social d'intégration – le rôle des travailleurs sociaux passe à celui d'intermédiaire, en charge non seulement de la résolution des situations, mais aussi de la création de liens²²⁴ ».

Manifestement, à côté d'une culture professionnelle « « classique », fondée sur une relation pédagogique et éducative, on voit se développer, dans le champ du travail social, de nouvelles références autour des priorités d'insertion socioprofessionnelle ». Celles-ci reposent à leur tour sur les principes de « contrepartie » et de réciprocité active »²²⁵, inspirés du *workfare*. Aussi, la professionnalité du travail social, ancrée dans ses trois professions classiques, change avec l'apparition des nouveaux métiers du social et des activités qu'ils englobent – conseil, évaluation, coaching, formation, placement, accompagnement, etc. Faisant ce même constat, Bertrand Ravon et Jacques Ion ajoutent en outre que ce glissement des professions vers ces nouvelles activités, crée une « disjonction des titres professionnels et des postes de travail », tout comme une « tension entre compétences et qualifications²²⁶ ». En effet, les « nouveaux praticiens du social », parfois professionnels, parfois bénévoles, sortent des cadres réglementaires des professions établies. Ils sont davantage engagés pour leurs compétences et expériences, privées ou professionnelles, que pour leurs qualifications. Ce faisant, c'est à « la lente déprofessionnalisation des métiers du social » que l'on assisterait, selon la formule de Michel

²²² ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, op. cit., pp.5-6.

²²³ *Ibid.*, p.118.

²²⁴ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.29-33.

²²⁵ SOULET M.-H. (s/s la dir. de), *Les Transformations des métiers du social*, op. cit., pp.15-16.

²²⁶ RAVON B., ION J., *Les Travailleurs sociaux*, op. cit., pp.23-25.

Chauvière²²⁷. Avec pour conséquence immédiate la fragilisation de la professionnalité de ce même travail social et, partant, celle de sa légitimité et de sa reconnaissance dans un contexte de complexification et de hiérarchisation des métiers anciens et nouveaux.

« D'un côté, les cadres surtout gestionnaires et managers, légitimés comme jamais par les employeurs et les autorités publiques et parfois même recrutés hors du travail social, bénéficient de nombreux avantages. D'un autre côté, les salariés les plus au contact des personnes en difficultés se précarisent et se prolétarisent, tout en étant les plus exposés aux recommandations de bonne pratiques et évalués pour leur conformité aux normes et leurs performances. Entre les deux, les professions historiques sont en difficulté. Elles ont perdu une partie de leur autonomie relative, ne sont plus guère reconnues comme les experts du social (diagnostic et méthodologie d'action) [...].

C'est la défaite des métiers historiques et, par-là même, du concept du travail social, au profit du fourre-tout de l'intervention sociale »²²⁸.

Le verdict est on ne peut plus clair, radical pour certains, voire extrême et alarmiste pour d'autres. Cela dit et pour conclure, le diagnostic posé par Michel Chauvière montre bien l'instabilité et les incertitudes qui déstabilisent le travail social. Même si l'instabilité et l'incertitude – des valeurs, des missions, des publics, des logiques d'action, des outils, notamment – font partie intégrante du travail social, elles sont cependant exacerbées dans le contexte actuel. Entre temps et comme nous venons de le montrer, l'insertion socioprofessionnelle est passée par là, charriant avec elle plusieurs points d'inflexion : de la providence à la nouvelle gestion publique d'inspiration néolibérale, de la responsabilité sociale à la responsabilité individuelle – voire à la culpabilité –, de la logique d'intégration à la logique d'intermédiation portée par les notions d'accompagnement et de projet, des trois professions historiques du travail social aux métiers multiples de l'intervention sociale. Autant de changements récents et interdépendants qui font évoluer le travail social dans un terrain meuble, à l'image de sables mouvants dans lesquels il est difficile de prendre pied et de se stabiliser. À tel point que le travailleur social « classique » risque l'érosion au profit de l'intervenant social et de ses multiples traductions en spécialistes et fonctions diverses.

Pour paraphraser le titre de l'ouvrage dirigé par Alain Vilbrod, *L'Identité incertaine des travailleurs sociaux*²²⁹ gagne du terrain au risque d'affaiblir la reconnaissance même du travail social, alors même qu'il doit faire face à une concurrence accrue. Face à celle-ci, lorsqu'il s'agit de se raconter et/ou de raconter ses missions, ses contributions, ou encore de défendre les spécificités de ses modes d'action au nom, entre autres, de certaines valeurs, l'incertitude identitaire n'est sans doute pas le meilleur allié. Au

²²⁷ CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social », *loc. cit.*, pp.12-17.

²²⁸ *Ibid.*, pp.14-15.

²²⁹ VILBROD A. (s/s la dir. de), *L'Identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003.

contraire, elle risque de renforcer le caractère flou du travail social compte tenu notamment de ses missions potentiellement contradictoires – par exemple, aider, soutenir, émanciper, autonomiser, responsabiliser, contrôler, sanctionner, etc. -, de ses modalités d'intervention pas toujours formalisées ni formalisables, ou encore du registre symbolique de ses pratiques peu ou pas objectivables. Comme le montre Michel Autès²³⁰, le travail social se fonde sur trois registres principaux que sont précisément « des pratiques symboliques » tournées vers « la subjectivité, l'identité, la parole et le lien social » ; « un rapport à l'éthique » fait d'un engagement personnel et de « prudence » autant indispensables que « indicibles », éthique sans laquelle l'action perd son sens et sa pertinence ; et enfin, « une situation d'expérience » soit « une situation toujours inscrite dans l'événement, dans l'ici et maintenant » et exigeant chaque fois des savoirs localisés, renouvelés et adaptés. Autrement dit, par définition le travail social est en partie insaisissable, indescriptible et imprévisible. Il renvoie moins au « Logos » qu'à la « Métis », le premier désignant un ordre du monde fondé sur une rationalité scientifique jugée infaillible, la seconde décrivant au contraire « la ruse, l'intelligence pratique [...], la logique des chemins de traverse » empruntés au gré des situations rencontrées.

Au final, lorsqu'on interroge la légitimité du travail social et de ses interventions, son caractère indéfini et mouvant représente à lui seul un premier élément de tension et de questionnement. En effet, comment prétendre à une certaine légitimité à agir lorsque cet agir est difficilement saisissable, flottant et compliqué à décrire ? De l'ordre du « symbolique, de l'éthique et de l'expérience », selon Michel Autès ? « Flou », dirait Gilles Jeannot²³¹, aux « limites fluctuantes et poreuses », dirait Jean-François Gaspar²³² ? Manifestement, la montée en puissance et l'expansion de l'insertion depuis le milieu des années 1970, n'a pas amené de la clarté ni des repères plus stables pour baliser le travail social et ses actions, loin s'en faut. La rencontre entre les deux semble, au contraire, brouiller un peu plus les pistes, avec les transformations que le paradigme de l'insertion impose au travail social, notamment sur les plans des missions, des publics, des logiques et des modes d'action et, enfin, des professionnalités. En termes de mission, le travail social « classique » à visée réparatrice et intégrative des plus démunis, doit désormais composer aussi avec la question de l'emploi et de l'employabilité, susceptible de toucher tout un chacun. Par conséquent, le périmètre et les profils des publics potentiellement concernés par l'action sociale changent et s'étendent, ramenant les marges de la société vers son centre. Il ne s'agit plus vraiment de prendre en charge des usagers passifs, objets d'un traitement imposé, mais surtout d'accompagner des sujets contraints à être acteurs d'une intervention négociée et coconstruite. Sur le plan des logiques d'action, cette évolution de l'utilisateur-objet vers l'individu-sujet cautionne le glissement d'une responsabilité sociale vers une responsabilisation individuelle. Le contexte de crises répétées, notamment économiques et financières, ne fait qu'accélérer et justifier cette nouvelle clé de lecture :

²³⁰ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., pp.241-252.

²³¹ JEANNOT G., *Les Métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, OCTARES, 2011.

²³² GASPAR J.-F., *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012, p.13.

l'État, et partant le domaine social dont il dépend, ne peut apporter seul toutes les réponses. Désormais, les personnes concernées doivent aussi assumer leur part de responsabilité dans leur quête d'autonomie.

Mais il ne suffit pas de proclamer l'activation, l'implication et la responsabilisation pour qu'elles adviennent. Il faut les susciter, les entretenir et les renforcer jusqu'à ce que les bénéficiaires les intériorisent. Il s'agit désormais de « faire faire », d'« aider les personnes à s'aider elles-mêmes », afin qu'elles sortent des circuits de l'aide et qu'elles soient indépendantes, au moins du point de vue économique. L'accompagnement et le projet sont dès lors les nouveaux modes d'action privilégiés. Ils accordent, voire imposent une place particulière à l'utilisateur, d'un côté en diminuant la distance qu'il convient d'instaurer entre l'aidant et l'aidé afin de promouvoir une forme de compagnonnage et, de l'autre, en convoquant sa capacité d'action et de projection afin qu'il se sente acteur de son projet d'insertion. À la crise financière s'ajoute une crise de légitimité des modes d'action habituels du travail social. En effet, il s'agit moins de réparer que de jouer les intermédiaires entre les individus, leur(s) projet(s) et les éventuels réseaux disponibles, mobilisables et indispensables à la réussite dudit projet. Dans l'accompagnement du et par le projet se joue, in fine, bien plus que la simple insertion professionnelle, objectif essentiellement individuel. Il s'agit davantage de récupérer et de consolider une citoyenneté fragilisée, gage d'intégration et de cohésion sociale. Véritable défi posé aux travailleurs sociaux, obligés dès lors de faire évoluer leurs postures et leurs compétences professionnelles. L'arrivée d'autres intermédiaires dans le champ social en général, et dans celui de l'insertion en particulier – coaches, conseillers, chefs de projets, accompagnants socioprofessionnels par exemple – instaure alors un climat de concurrence avec les métiers historiques du travail social. Leur professionnalité est questionnée et mise à l'épreuve par ces nouveaux profils. Face au risque croissant de déprofessionnalisation et donc d'une moindre reconnaissance sociale, le travail social doit intégrer de nouveaux registres d'action. C'est le cas notamment du registre économique avec les enjeux liés au marché du travail et à la question de l'employabilité, mais aussi des principes de la nouvelle gestion publique, avec ses contrats de prestations, ses standards d'intervention et autres bonnes pratiques, ou encore ses critères de performance. Le contexte actuel pousse donc le travail social dans une forme de crise identitaire qui questionne sa légitimité et sa spécificité. Risque de déprofessionnalisation, reconnaissance érodée, efforts de reprofessionnalisation et autres repères exogènes, accentuent le trouble et l'incertitude qui collaient déjà au travail social.

Mais les tensions ne concernent pas que le travail social, elles touchent également l'insertion elle-même. Ses propres contours sont aussi incertains, en partie insaisissables, mouvants et difficilement définissables. Comme si les deux, travail social et insertion, étaient frappés de la même évanescence les rendant en fin de compte peu perceptibles et difficilement objectivables. En effet, comme montré dans le premier chapitre, cette évidence, ce lieu commun que semble être l'insertion socioprofessionnelle dans le paysage politique, économique et social actuel, n'a rien d'évident. Convoquer l'insertion est une

chose, la mettre en œuvre et en rendre compte en est une autre. D'ailleurs, ne faudrait-il pas plutôt parler d'insertions au pluriel, tant les réalités auxquelles elle renvoie sont hétérogènes ? Et que devient-elle quand « l'insertion n'insère pas », pour paraphraser Jean-François Noël ? Sur quelles pratiques s'appuyer dès lors ? Que fait concrètement le travail social quand l'objectif n'est pas atteint ? Ainsi, au trouble et à l'incertitude du travail social s'ajoutent l'indéfinition et l'indétermination de l'insertion, dans une espèce de surenchère de flou et d'instabilité. Notre question de recherche se situe précisément dans cette interface entre travail social et insertion. En effet, comment fonder la légitimité de l'intervention du travail social dans le champ de l'insertion, alors qu'il est bousculé dans ses professionnalités, en difficulté pour expliquer ce qu'il fait et qu'il contribue par là même à renforcer le flou ambiant ? C'est là le point nodal de notre problématique qu'il s'agit, dans le chapitre qui suit, de préciser et de développer.

Chapitre 2 : La légitimité au travers des compétences

Les trois à quatre décennies d'expériences accumulées dans le champ de l'insertion n'ont manifestement pas suffi à lever tous les doutes quant aux modalités d'action du travail social dans "le faire de l'insertion socioprofessionnelle". Et ce malgré les transformations plus ou moins importantes du travail social lui-même pour tenter, précisément, de faire face à ce nouveau paradigme de l'action sociale. Même si ce paradigme ouvre de nouvelles perspectives au travail social, voire le contraint à s'y engager, il est difficile de le faire avec assurance. Pour le dire autrement, la légitimité de sa présence, issue justement des cadres de référence renouvelés du social, ne semble pas suffire à construire une légitimité d'action pratique, d'intervention au quotidien. Comme s'il manquait encore au travail social une sorte de mode d'emploi lui permettant de faire la preuve d'une certaine efficacité, gage, in fine, d'une reconnaissance non seulement de droit mais aussi, et peut-être surtout, de fait. Une telle reconnaissance pose donc clairement la question des compétences mobilisées et mobilisables par le travail social dans "le faire insertion", grâce auxquelles il peut démontrer sa contribution concrète et, parallèlement, asseoir sa légitimité pratique. Afin de mieux comprendre cette quête de reconnaissance, dans un champ indéterminé et occupé par pléthore d'acteurs, il devient nécessaire d'identifier les spécificités de l'activité des travailleurs sociaux par rapport à d'autres professionnels. La compétence – apprise et développée en formation, reconnue et recherchée par un employeur et mobilisée au quotidien - s'impose alors comme un révélateur premier et "naturel" de ces spécificités. Légitimité et compétence seraient donc les deux piliers interdépendants qui soutiennent la présence du travail social dans ce champ. C'est l'hypothèse que nous avons retenue pour guider la suite du travail et notamment l'enquête empirique. Mais avant de développer ces deux notions centrales de notre problématique, précisons d'abord ses principaux enjeux.

1. Les enjeux et les leviers d'une reconnaissance pratique

1.1. *Une activité indéterminée menée par un métier flou*

Après être sorti des cadres de la charité pour exister en tant qu'action réparatrice soutenue par l'État, le travail social se développe rapidement en l'espace de trois décennies, avant de connaître si ce n'est un coup d'arrêt, du moins des transformations profondes dans un intervalle tout aussi rapide. À côté d'une culture professionnelle « classique » partagée par les trois métiers historiques – le service social, l'éducation sociale et l'animation socioculturelle – et fondée sur une relation correctrice et éducative, on voit se développer, dans le cadre du travail social, de nouvelles références d'action. Elles se cristallisent essentiellement autour des priorités d'insertion socio-professionnelle, reposant à leur tour sur les principes, entre autres, d'individualisation, de contractualisation, de contrepartie et de réciprocité active. La référence au paradigme du *workfare* est évidente en exigeant de la part des bénéficiaires des prestations sociales – notamment les chômeurs et les inactifs – une certaine conformité comportementale dans une visée d'insertion sociale et, idéalement, professionnelle. Il s'agit dès lors d'inculquer les bons réflexes personnels, sociaux, professionnels, permettant aux personnes de gagner en autonomie et en responsabilité dans leur parcours d'insertion. Peu à peu l'accompagnement – à l'insertion – et le projet – d'insertion – s'imposent comme les principaux vecteurs d'une intervention qui se veut contractuelle, active et responsabilisante, engageant à la fois le professionnel et le client. Il ne s'agit plus, pour l'intervenant, de suivre des clients comme le faisait le travailleur social « classique », mais d'accompagner des individus dans la restauration de leur capacité d'action. Ce travail avec des sujets acteurs de leur propre vie est le socle d'une reconstruction identitaire individuelle et sociale permettant, idéalement, de recouvrer une place de citoyen perdue au gré des difficultés rencontrées.

En d'autres termes, l'intervention sociale organisée autour de l'accompagnement et du projet bouscule les repères du travail social et de ses pratiques. De plus, elle renforce certaines contradictions en jouant à la fois sur le registre stratégique du projet – qui se veut rationnel, planifiable, objectivable et mesurable dans les résultats attendus – et celui davantage indéterminé de l'accompagnement – décidé et adapté en situation, misant sur la proximité voire sur une certaine intimité entre les compagnons "d'in-fortune". Souvent livrés à eux-mêmes face à ces possibles contradictions, les professionnels se retrouvent tiraillés entre ces deux logiques d'action qu'il faut malgré tout faire coexister, au risque de se sentir écartelés entre des pôles opposés et, partant, confrontés régulièrement à des dilemmes. Par exemple au niveau du type de relation à privilégier : quelle est la bonne distance professionnelle, quel niveau de responsabilisation exiger, comment éviter le « faire pour/à la place de » tout en garantissant la protection de la personne et le respect de ses droits ? Ou, autre exemple, à propos des orientations à privilégier durant l'accompagnement : quels sont les objectifs prioritairement visés, quelle place accorder au sujet acteur dans la définition de ces objectifs, quels moyens mobiliser pour les atteindre, avec qui et dans

quels délais ? Ce sont-là autant de questions qui défient constamment la professionnalité des travailleurs sociaux.

D'autant plus que dans le registre de l'intervention ou de *l'intermédiation*, le travailleur social est en concurrence avec des travailleurs aux profils différents, avec d'autres formations et d'autres manières d'envisager l'action. On assiste ainsi à une profusion de nouveaux métiers, plus ou moins proches du travail social, mais qui ne sont plus forcément des assistants sociaux, des éducateurs ni des animateurs socioculturels. Ce sont des coaches, des conseillers de tout ordre, des *case managers*, des formateurs et des coordinateurs de réseaux, ou autres professionnels au bénéfice "d'un titre jugé équivalent". Cet univers concurrentiel de l'intervention sociale oblige les *travailleurs sociaux-intervenants* à se positionner et à faire régulièrement la preuve de leur contribution et de leur efficacité. C'est le prix à payer pour pouvoir exister, au risque que le "titre jugé équivalent" ne finisse par reléguer au second plan celui de travail social dans un lent mouvement de déprofessionnalisation. Les diverses transformations présentées plus haut – des missions, des problématiques, des publics, des logiques d'action et des modalités pratiques – traduisent parfaitement ce mouvement. Elles traduisent aussi, plus globalement, une complexification du champ social sous la poussée de ces nouveaux repères qui lui sont en bonne partie étrangers.

Cependant, ce travail de conquête et d'occupation assumée d'un nouveau territoire n'a rien d'évident pour une profession qui, par définition, bâtit sa professionnalité, comme l'a montré Michel Autès²³³, sur « des pratiques symboliques » inscrites dans la relation d'aide, un rapport particulier à la dimension éthique et une action ancrée dans l'expérience située et contextualisée. En d'autres termes, même au moment de son apogée, soutenue par une certaine technicité scientifique et bénéficiant d'une légitimité institutionnelle reconnue, les pratiques du travail social ne se laissaient pas enfermer dans des schémas figés. Elles ne sont jamais totalement prévisibles ni planifiables à l'avance. Au contraire, elles sont conçues, décidées et adaptées au cœur d'une relation située et dans une confrontation permanente à un réel qui échappe toujours à toute tentative de pré-formatage. Structurellement, l'intervention sociale est en partie "in-connue et in-sue" et, par conséquent, "in-montrable, in-dicible et in-déclarable". C'est à la fois sa force – puisqu'adaptée et adaptable en situation – et sa faiblesse – puisqu'en partie invisible et imprévisible. Il y a quelque chose de l'ordre de la créativité et du bricolage, tantôt valorisés, tantôt dénigrés en termes de construction d'une professionnalité reconnue. En effet, se présenter comme un "bricoleur créatif" n'est pas forcément gage du sérieux et de la rigueur qu'on pourrait attendre d'une profession établie et organisée autour d'un niveau de formation supérieur.

²³³ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.240.

L'intervenant social en quête de reconnaissance doit donc faire avec ces incertitudes et ces doutes puisqu'ils sont constitutifs du travail social. Or, si cette reconnaissance n'allait pas toujours de soi lorsque le travail social occupait une place quasi hégémonique, comment garantir un minimum de crédibilité dans un territoire extrêmement concurrentiel ? Cela d'autant plus que les nouvelles règles du jeu, imposées en partie par la nouvelle gestion publique avec ses exigences de rationalité et d'efficience, brouillent un peu plus les repères familiers du travail social. Les professionnels concurrents maîtrisent souvent bien mieux ces nouvelles règles – par exemple les économistes et les spécialistes en ressources humaines - et en tirent un réel avantage concurrentiel sur le plan de l'intervention. Et lorsque celle-ci se déploie dans l'univers de l'insertion, faisant de l'emploi et de l'employabilité ses cibles prioritaires, l'avantage concurrentiel n'est que plus probable. La nécessité pour le travail social de s'imposer, de montrer l'invisible et de dire l'indicible, n'est alors que plus urgente. Il en va d'abord de sa présence même dans le champ de l'insertion, et ensuite du crédit accordé à ses interventions. Pour cela, il doit sans cesse rappeler en quoi ses missions, ses actions et ses modalités d'intervention, entre autres, se distinguent de celles des autres intervenants. Quelles en sont les spécificités, les contributions concrètes indispensables au bon déroulement de l'intervention et que lui seul peut assumer ? Répondre à ces questions, c'est, tel Sisyphe, accepter de recommencer encore et toujours ce travail de détermination de l'indéterminé, de visibilisation de l'invisible, de déclaration de l'inaudible ou encore d'élucidation de l'énigmatique. C'est en somme accepter d'évoluer constamment dans des paradoxes inévitables et tout de même parvenir à en tirer de la reconnaissance et de la crédibilité.

Cela dit, le flou et l'incertitude ne s'arrêtent pas au travail social, mais concernent tout autant l'autre pôle de notre problématique : l'insertion. Ils se traduisent ici par d'autres "maux" – et par d'autres mots aussi – à savoir la « polysémie », le « fourre-tout », le caractère « protéiforme », ou encore celui « multidimensionnel », à la fois identique et différent de l'intégration. Véritable mot-valise aux multiples compartiments – un état figé, un processus dynamique, des politiques sociales, des dispositifs, entre autres - l'insertion semble, au final, pouvoir et vouloir accueillir une multitude d'acceptions aussi diverses que disparates. Cela est également observable dans les régimes assurantiels intégrant la question de l'insertion, qu'ils soient fédéraux ou cantonaux, les problématiques traitées et les publics concernés : disparité et multiplicité en sont des caractéristiques communes. Et que dire des objectifs visés par l'insertion ? Au milieu d'une telle indétermination, ils ne peuvent qu'être également divers et spécifiques, dépendant à la fois du contexte de l'intervention, de la problématique traitée et du public visé. Sans parler de l'interprétation que pourrait s'en faire l'intervenant en charge de leur mise en œuvre. En d'autres termes, il y a fort à parier qu'un objectif d'insertion posé dans le cadre d'un dispositif dépendant de l'assurance chômage et ciblé sur un jeune en rupture de formation, varie considérablement de celui qui pourrait être poursuivi avec une maman réfugiée, élevant seule ses trois enfants et dépendant de la loi fédérale sur l'asile. Une même et unique notion utilisée pour des traductions concrètes qui, au

final, ont peu de choses en commun. C'est pourtant ce à quoi sont régulièrement confrontés les professionnels de l'insertion dont font partie les travailleurs sociaux.

Les deux cas de figure qui précèdent, théoriques et très différents, on le conçoit, sont cependant révélateurs de l'indétermination de l'insertion et des visées potentiellement suivies. Appliqué à ces deux situations, insérer peut signifier des actions aussi nombreuses et disparates qu'orienter et définir une cible professionnelle, opérer une mise à niveau des connaissances scolaires, observer et évaluer des aptitudes personnelles, relationnelles et pratiques, les tester en situation fictive et/ou réelle, décrocher une place de formation professionnelle, apprendre la langue de la société d'accueil, établir un bilan de compétences, obtenir une reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger, mettre en place un stage d'observation et d'orientation, repérer et gérer les éventuels freins à la prise d'un emploi (par exemple, la garde des enfants), casser le risque de repli sur soi et d'isolement, etc. L'insertion peut donc être tout cela à la fois, et bien plus encore. Apparue et développée dans la foulée de la crise de l'État-providence au début des années 1980, l'insertion et les politiques qui en découlent, sont alors considérées comme la réponse qui s'impose à la crise de l'emploi et à ses dérégulations. L'emploi ne parvenant plus, ou moins, à assumer ses fonctions « classiques » - production, rémunération, protection, construction identitaire et réalisation de soi, participation sociale, etc. -, mettant à mal l'organisation de toute société, c'est à l'insertion sociale et professionnelle de prendre momentanément le relais. Dans leurs tentatives de lutte contre ces dérégulations, les politiques d'insertion sont alors pensées dans une logique de discrimination positive en ciblant des populations spécifiques – les jeunes, au départ – et en développant des stratégies adaptées.

Ces « politiques d'insertion peuvent être comprises comme un ensemble d'entreprises de mise à niveau pour rattraper cette distance par rapport à une intégration accomplie »²³⁴, selon les termes de Robert Castel. La frontière entre l'insertion et l'intégration est alors ténue. Un tel rattrapage ne peut se faire que de manière ciblée et individualisée, pour tenir compte des caractéristiques propres de chaque situation, à l'image des deux exemples théoriques suggérés juste avant. La référence au *workfare* faite plus haut avec les transformations du travail social, est à nouveau significative, cette fois pour comprendre les logiques promues par les politiques et les dispositifs d'insertion. Rien d'étonnant à cela, dans la mesure où les deux, travail social et insertion, sont intimement liés dans leurs évolutions récentes. Au point de questionner les pratiques et la professionnalité du travail social, et ce d'autant plus que le résultat escompté, soit « une intégration accomplie », n'est pas toujours au rendez-vous, de loin pas. L'accompagnement et le projet individualisés, actifs et responsabilisants ne suffisent manifestement pas, du moins pas toujours. Le doute s'insinue quant à l'efficacité des politiques, des dispositifs et des mesures d'insertion mais également quant à la capacité du travail social de répondre à ces nouveaux

²³⁴ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., p.418.

objectifs. Des critiques récurrentes de l'insertion ne manquent pas, telles que leur caractère potentiellement répressif, moralisant et stigmatisant, tout cela porté par des dispositifs essentiellement occupationnels et peu valorisants ; ou encore le risque d'enfermement des bénéficiaires dans un piège des prestations, remplaçant un autre piège, celui de l'assistance passive contre laquelle les dispositifs d'insertion sont justement censés lutter. Le caractère excluant des mesures qui tiennent à l'écart leurs participants d'un "vrai" travail, fait également partie des critiques fréquemment avancées. Ces reproches sont sans doute à relativiser pour éviter le réflexe réducteur du rejet total et sans discussion de tous les dispositifs et de toutes les mesures d'insertion : l'insertion n'est assurément pas, ni la panacée ni un échec total. Il n'en demeure pas moins que l'un des effets indésirables de ces politiques consiste précisément à installer les individus dans un processus d'insertion permanent, au lieu de n'être qu'une étape passagère.

Les raisons invoquées pour expliquer les "ratés" de l'insertion sont multifactorielles. Elles sont, par exemple, d'ordre économique : le nombre de demandes d'emploi serait devenu structurellement plus important que celui des offres. En outre, une certaine frange de la population ne satisferait plus aux exigences grandissantes de ces offres, que ce soit en termes de qualification ou de compétences. Dans ce cas, l'analyse est davantage structurelle. Les explications sont aussi organisationnelles : l'échec des dispositifs d'insertion se justifierait en grande partie par leur centration, parfois exclusive, sur les comportements individuels au détriment d'une prise en compte aussi du contexte environnant, notamment de l'économie et de l'entreprise. Une telle *psychologisation* de l'insertion, presque hors-sol, ne peut qu'aboutir à l'échec, quel que soit la qualité de l'accompagnement proposé et/ou du projet mené. Tant qu'ils restent focalisés exclusivement sur les individus et leurs caractéristiques personnelles, considérés à tort comme les seuls maîtres à bord, les processus d'insertion ont peu de chances d'aboutir. Pour paraphraser Robert Castel, l'insertion professionnelle s'apparente elle-même au « mythe de Sisyphe »²³⁵ tant elle paraît inatteignable pour toute une série de bénéficiaires, malgré les tentatives répétées et les efforts consentis.

Les attaques subies par l'insertion finissent par la fissurer, qui plus est avec la critique frontale de l'un des outils-phares développé pour sa mise en œuvre : le projet. Or critiquer le projet c'est aussi critiquer, indirectement, ceux qui les développent, à savoir les intervenants sociaux. Plus précisément, au regard des doutes émis quant à l'efficacité de l'insertion et des moyens mobilisés, la question des pratiques professionnelles déployées dans ce cadre s'impose toujours plus. Quelles sont ces pratiques, comment sont-elles agencées, avec quels repères et dans quels buts précis, etc. ? Ou pour le dire autrement, si les professionnels, y compris les travailleurs sociaux, disant "faire de l'insertion" n'en font pas, ou pas toujours, que font-ils alors réellement ? Et comment le font-ils, comment parviennent-ils à justifier leur

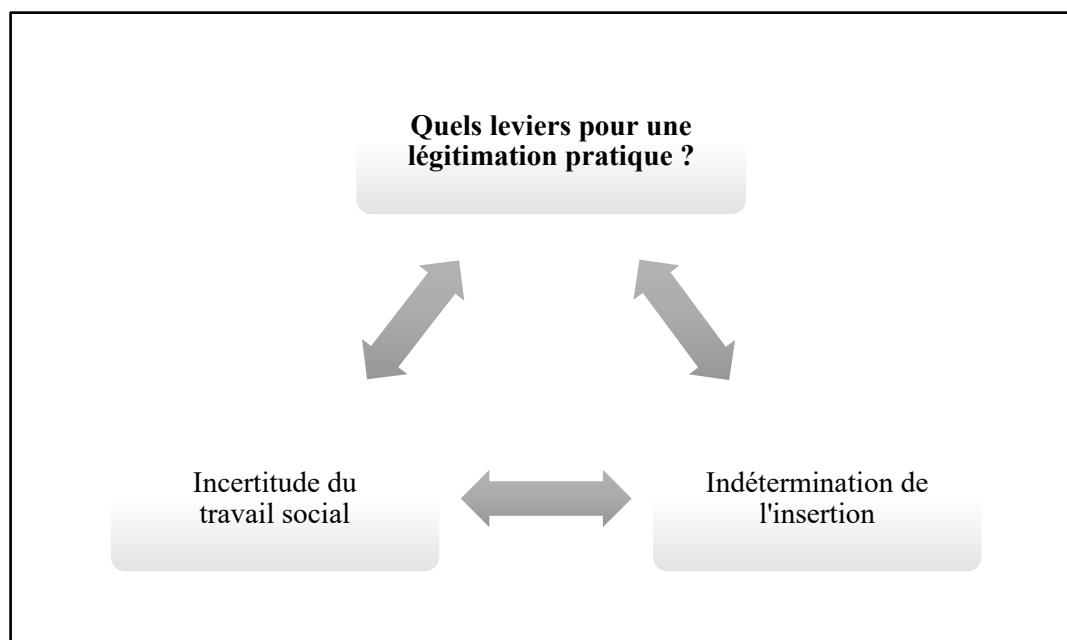
²³⁵ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., p.418.

présence dans ce contexte d'intervention ? Autant de questions qui traduisent non seulement les ambiguïtés qui frappent séparément le travail social et l'insertion, mais aussi leurs interactions. Les formules proposées par Michel Autès²³⁶ pour qualifier ces interactions sont particulièrement évocatrices : l'insertion est tantôt au « carrefour » tantôt à la « bifurcation du social », ou encore le « cheval de Troie » ou « le phénix » du social. Ces interactions sont tout sauf simples et transparentes. Au contraire, elles semblent marquées du sceau de la dissimulation et du secret, du mouvement et du recommencement permanent, ou encre d'une tension allant du rapprochement à l'évitement.

L'indétermination et l'instabilité de l'insertion socioprofessionnelle ne fait que révéler avec davantage d'acuité l'incertitude et les doutes du travail social, et vice versa. Le flou se faufile partout, dans les objets et les objectifs mêmes visés, dans les manières de les travailler et les logiques d'action mobilisées, ou encore dans les identités professionnelles et les métiers qui doivent s'en occuper. On peut donc dire avec Gilles Jeannot que « le flou semble toucher non seulement l'encadrement des pratiques mais les individus eux-mêmes dans leur position institutionnelle, leur statut d'emploi, leurs parcours professionnels et leur identité »²³⁷. Tout en créant de nouvelles opportunités, l'univers nébuleux de l'insertion met à l'épreuve la professionnalité du travail social, l'obligeant régulièrement à faire reconnaître sa contribution et son efficacité. C'est précisément dans ce flou situé à l'intersection de l'indétermination de l'insertion d'un côté, et de l'incertitude du travail social de l'autre, que se noue notre questionnement et les enjeux qu'il soulève. Plus exactement, il cible les modalités mises en œuvre par le travail social pour gagner et asseoir une certaine légitimité à occuper, malgré tout, le champ de l'insertion, comme illustré dans le schéma ci-après.

²³⁶ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

²³⁷ JEANNOT G., op. cit., p.137.

Fig. 1 : Travail social et insertion socioprofessionnelle : quels leviers de légitimation ?

La légitimation pratique, au sens d'une reconnaissance à agir, du travail social dans le champ de l'insertion, repose sur deux socles à la fois instables et interdépendants. Du côté du travail social cela se traduit par une certaine incertitude repérable sur plusieurs plans, allant des plus fondamentaux – les missions, les valeurs, les mandats, les publics, etc. – aux plus opérationnels – les métiers, les logiques et les modes d'action, les outils d'intervention, etc. Dans ce contexte, les professionnels sont régulièrement pris dans des tensions et des dilemmes mettant à l'épreuve leur professionnalité, elle-même mise sous pression par la concurrence de nouveaux intervenants. Au point qu'ils peuvent finir par se demander à quoi ils servent.

Du côté de l'insertion, la fragilité se manifeste dans l'indétermination et la plasticité du champ, rendant quasiment impossible l'identification d'un périmètre suffisamment clair et stabilisé. En effet, l'insertion désigne tour à tour un ensemble de politiques sociales déclinées en dispositifs et en mesures spécifiques, un processus dynamique et un état figé, avec une visée sociale et/ou professionnelle, le tout déployé dans de multiples secteurs d'intervention auprès de publics tout aussi disparates. Les résultats obtenus, notamment en termes d'insertion professionnelle, manifestement plus modestes que ceux escomptés, ne font que renforcer sa fragilité.

Un tel éclatement ajouté à celui du travail social lui-même, paraît dès lors peu propice à la mise en place d'interventions soutenues par des repères stables et éprouvés, gages de reconnaissance et de légitimité. Et paradoxalement, rien ni personne ne semble mettre en cause la présence du travail social dans le

champ de l'insertion socioprofessionnelle. Sa présence paraît en effet assurée et ses contributions reconnues. D'où la question de recherche retenue et formulée en ces termes :

Comment le travail social²³⁸ parvient-il à légitimer sa présence et ses interventions dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ?

Cette question ne remet pas en doute la présence à priori du travail social dans le champ de l'insertion. En tant qu'initiateur et promoteur du champ dès la première heure, le travail social est en droit de réclamer une partie du territoire. Il en retire une légitimité "historique", voulue et assurée par le développement progressif des politiques et des dispositifs d'insertion au cœur des politiques sociales et qui lui assurent une place. La question n'est donc pas là mais plutôt dans la compréhension et la mise en visibilité de ce que fait concrètement le travail social dans le champ flou de l'insertion. Comment, dans pareil contexte, parvient-il à s'y faire reconnaître, à faire la démonstration de sa contribution, de son utilité et de son efficacité ? Comment, finalement, gère-t-il l'indéfinition, la plasticité et l'élasticité qui non seulement caractérisent le travail social et l'insertion, mais qui en plus ressortent amplifiées de la rencontre entre les deux ? Répondre à ces questions, c'est approcher d'un peu plus près la professionnalité du travail social pour tenter d'identifier les principaux contours des compétences – constituées notamment de savoirs, des savoir-être et des savoir-faire - mobilisées et/ou mobilisables, grâce auxquelles il justifie sa présence en cours d'intervention et à posteriori. En résumé, pour analyser la reconnaissance de la contribution du travail social dans le champ de l'insertion, un double passage obligé s'impose : d'un côté, celui par la notion de légitimité pratique/d'action et, de l'autre, celui par la notion de compétence.

1.2. Une reconnaissance pratique fondée sur la compétence

1.2.1. Une légitimité ancrée et située

Dans le contexte de re-problématisation de la question sociale, faisant de l'insertion le cœur même de ses préoccupations, la légitimité du travail social est donc questionnée de front. Les doutes émis concernent notamment l'efficacité de son action. Et comme l'efficacité de l'insertion elle-même ainsi que des dispositifs et des mesures mobilisés sont pour le moins discutables, le problème de la légitimité ne fait que déborder, comme le note Brigitte Bouquet :

« Dès lors, le travail social est confronté à la dilatation de ses domaines d'intervention et à des catégories de population marquées par la diversité et l'hétérogénéité, appelées souvent

²³⁸ Dans le cadre de cette étude, l'appellation « travail social » désigne prioritairement ses trois métiers dits « classiques/historiques » que sont le service social, l'éducation spécialisée/sociale et l'animation socio-culturelle. À ces trois métiers, il faut ajouter les maîtres socioprofessionnels, particulièrement présents dans le champ de l'insertion. Ces éléments sont repris et précisés un peu plus loin dans les considérations méthodologiques traitant du terrain d'enquête et des publics interviewés.

« nouveaux » publics. [...] Il doit étendre son champ d'action pour des réponses plus adéquates, s'inscrire dans les différentes politiques sociales et celles de l'emploi, dans les dispositifs liés à l'insertion. Le travail social est appelé à investir de nouveaux espaces d'action, notamment l'économique et l'accès aux droits, et à ajouter à la relation d'aide socio-éducative des savoir-faire issus de ces autres champs »²³⁹.

Devoir « étendre son champ d'action » jusqu'à pénétrer le périmètre de l'insertion, « investir de nouveaux espaces d'action » et « ajouter des savoir-faire » « étrangers », est une chose. Être en mesure de le faire, de relever le défi et d'honorer la promesse, en est une autre. Tout comme le bien-fondé accordé ou pas au travail social pour procéder à cette extension, à ses nouveaux investissements ou encore aux ajouts évoqués. C'est précisément ce bien-fondé, cette reconnaissance que pointe la question de la légitimité définie par Hélène Hatzfeld « comme le droit qu'on reconnaît à quelqu'un de faire ou de dire quelque chose au nom de certains principes, de certaines valeurs »²⁴⁰. Définition relativement simple et pragmatique, mais ô combien pertinente dans le cadre de notre réflexion. En effet, la question du « comment les professionnels de l'insertion obtiennent la reconnaissance d'un droit à « dire » et surtout à « faire » de l'insertion, est au centre de cette réflexion. Or, s'agissant du travail social, ce droit semble plus que jamais fissuré et fragilisé, au point de faire douter les travailleurs sociaux eux-mêmes. « Pris entre les injonctions des employeurs et les exigences des nouvelles demandes sociales, beaucoup de travailleurs sociaux expriment un malaise, doutent de leur légitimité »²⁴¹.

Dès lors, la reconfiguration du social représente une réelle épreuve pour le travail social face à laquelle se joue non seulement la recherche de sens de sa pratique, mais aussi et peut-être surtout sa propre identité. Pour Hélène Hatzfeld, l'intérêt grandissant pour la question de la légitimité dans le travail social surgit précisément dans ce contexte de mutations et de transformations, propice à des expériences plus ou moins volontaires. Et dans ce contexte, il faut désormais tenir compte de régimes d'action distincts et souvent contradictoires tels que l'économique, le politique et le social. Dans le cas du travail social, l'articulation de ces trois logiques ouvre des espaces pour des pratiques nouvelles ou renouvelées. Par extension, ces reconfigurations des logiques d'action obligent à repenser la légitimité des acteurs impliqués. Nous faisons alors l'hypothèse que ces phénomènes sont particulièrement présents dans le champ de l'insertion qui, par définition, se trouve à l'intersection du social, de l'économique et du politique. Qui dit intersection dit aussi, indirectement, nécessité de définir des positions et des territoires au sein de ces croisements : qui occupe quelle(s) place(s), qui est responsable de quoi, et au nom de quoi, etc. ? Une telle perspective renvoie aux travaux d'Andrew Abbott²⁴² sur l'explicitation des processus qui permettent de distribuer les différentes tâches aux différents professionnels impliqués dans

²³⁹ BOUQUET B., « Le travail social à l'épreuve. Face aux défis, dynamiques et reconquêtes de sens... » in *Empan*, n°68, 2007, p.37.

²⁴⁰ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Paris, Dunod, 1998, p.2.

²⁴¹ *Ibid.*, p.5.

²⁴² ABBOTT A., *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*, Chicago - Londres, University of Chicago Press, 1988.

un même champ, des jeux de compétition et de collaboration qui se mettent inévitablement en place, ou encore des stratégies de défense et de conquête de périmètres d'intervention et, in fine, des oscillations des frontières de chaque territoire. L'ensemble de ces opérations participe ainsi de la construction d'une légitimité professionnelle.

Notons encore les trois types de légitimité distingués par Hélène Hatzfeld. Il y a d'abord, « une légitimité institutionnelle à caractère formel, fondée sur des règles de droit » ; ensuite, « une légitimité démocratique, fondée sur le soutien du peuple et de manière courante sur une partie de celui-ci » ; enfin, « une légitimité de compétence, fondée sur un ensemble de connaissances théoriques et pratiques, et de capacités relationnelles permettant de caractériser une situation et de formuler des propositions adaptées »²⁴³. En ce qui concerne l'implication du travail social dans le champ de l'insertion, ces trois types de légitimité sont, à n'en pas douter, significatifs. Mais comme montré plus haut, les enjeux et les défis sont particulièrement importants sur le plan des pratiques concrètes mobilisées par les travailleurs sociaux pour se faire une place dans l'univers flou et mouvant de l'insertion. Autrement dit, selon la typologie de l'auteure, « la légitimité de compétence » est sans cesse confrontée aux épreuves rencontrées en cours d'intervention, notamment celles qui relèvent de l'insertion.

Dès lors, la présence du travail social dans le champ de l'insertion, bien que sujette à débat, semble assurée par le levier démocratique et institutionnel dont dépendent sa mission et son mandat. Les politiques sociales en faisant de l'insertion socioprofessionnelle leur nouveau paradigme, traduit dans des acteurs institutionnels et des dispositifs, légitiment de fait la présence des travailleurs sociaux "inséreurs". Cette sorte de légitimité de droit, telle un passeport ou un laissez-passer, semble en effet acquise, voire imposée, tant l'action sociale en général est occupée par le paradigme de l'insertion. En effet, pas moyen pour le travail social d'y échapper. Par contre, ces mêmes politiques et ces mêmes dispositifs ne donnent pas le mode d'emploi pour une telle mise en œuvre. Les prescriptions restent floues, les moyens imprécis, les buts indéterminés et multiples, obligeant les professionnels à inventer, à bricoler en cours d'action, et donc à faire la preuve de leurs compétences en chemin. C'est justement cet angle, soit celui de « la légitimité de compétence » que nous privilégions dans notre démarche empirique. Comme spécifié plus haut (notamment autour de la figure 1), l'élucidation de la question retenue cherche à rendre visibles les leviers qui permettent au travail social de faire reconnaître sa contribution et son efficacité pratique dans le domaine de l'insertion. En résumé, il s'agit davantage d'une question de reconnaissance pratique, en situation et en actes, que de légitimité théorique ou de droit.

²⁴³ HATZFELD H., *op. cit.*, pp.107-118.

Reconnaissance qu'il s'agit justement de montrer, de mettre au grand jour et de faire exister sur le devant de la scène, afin d'obtenir la « valeur sociale » et « le respect » attendus. Comme si, en référence aux travaux d'Axel Honneth, le travailleur social menait une espèce de « lutte pour la reconnaissance »²⁴⁴ de son implication dans le champ de l'insertion pour pouvoir y exister, à côté d'autres professionnels. Et puisque ceux-ci sont potentiellement pluriels et distincts, au fond il n'y a rien d'étonnant à ce que les régimes d'action mobilisés le soient aussi. Au contraire et suivant la proposition de Luc Boltanski²⁴⁵, il s'agit de revendiquer la reconnaissance d'une altérité des activités à mener, qui plus est dans un champ qui ne saurait se réduire à un seul et unique modèle d'intervention. Dès lors, le principal enjeu de la lutte menée par le travail social, consiste justement à faire reconnaître et à faire accepter des régimes d'action à la fois différents, spécifiques et familiers de ses propres modes d'intervention.

Compte tenu des caractéristiques du champ – élasticité, plasticité, flou, indétermination, indéfinition, incertitude, etc. – et de la pluralité des régimes d'action présents, c'est sans doute une lutte de tous les instants à laquelle nous assistons. Au même titre que les « légitimités sont toujours en cours de légitimation », selon la formule d'Hélène Hatzfeld, on peut penser que *la reconnaissance est toujours en cours de reconnaissance*. Elle n'est jamais donnée une fois pour toutes mais est sans cesse remise en jeu. Par analogie avec la conception de la légitimité défendue par Cristina Pinto Albuquerque, la reconnaissance espérée « n'est pas une donnée, mais un construit, un mouvement, incessant et descriptible, entre différents niveaux d'action »²⁴⁶ inscrits dans le quotidien. Confrontés aux oscillations permanentes et aux spécificités de chaque situation que l'intervention même fait évoluer, les travailleurs sociaux doivent être capables de mobiliser des savoirs et des savoir-faire particuliers. C'est sans doute le prix à payer pour obtenir une certaine reconnaissance, y compris dans le champ de l'insertion. Face à l'incertitude ambiante on ne peut pas se contenter d'appliquer des savoirs et des savoir-faire formalisés et prévus à l'avance, tels des protocoles transférables d'une situation à l'autre. Ils seraient tout simplement inopérants et inefficaces, tant la réalité foisonnante des situations échappe grandement aux prescriptions par définition limitées et réductrices. En somme, dans sa quête de reconnaissance le travailleur social est appelé à abandonner un régime d'action *applicationniste* au profit d'un régime d'action *réflexif*, selon la conception de Donald Schön. Selon ce dernier, « le praticien réflexif » est celui qui, face à « l'incertitude, la singularité, l'instabilité et le conflit de valeurs », est amené à « réfléchir en cours d'action sur l'action »²⁴⁷. Dans le même ordre d'idées, face à l'incertitude, Luc Boltanski avance la nécessité de conjuguer « moments pratiques » privilégiant l'action, et « moments de réflexivité »

²⁴⁴ HONNETH A., *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Gallimard, 2013.

²⁴⁵ BOLTANSKI L., *L'Amour et la justice comme compétences*, Paris, Éditions Métailié, 1990.

²⁴⁶ PINTO ALBUQUERQUE C., « La construction de la légitimité de pratiques de travail social. La pertinence du quotidien et des espaces de frontière » in *Pensée plurielle*, n°24, 2010, p.92.

²⁴⁷ SCHÖN D. A., *Le Praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Logiques, 1994, p.178.

cherchant à la fois à réduire l'incertitude via « des dispositifs de *confirmation* » et à éviter de tomber trop vite dans des certitudes, en mobilisant des « dispositifs critiques »²⁴⁸.

Enfin, évoluer et agir dans un contexte d'incertitude, de manière située et en convoquant une part importante de réflexivité au détriment de protocoles préétablis, exige une autre condition pour l'exercice même de la pratique professionnelle : celle des marges de manœuvre laissées aux intervenants et/ou conquises par ces derniers, dans l'accompagnement quotidien mené au plus près des personnes accompagnées, comme le font ceux que Michael Lipsky nomme les « *street level-bureaucrats* » ou « *street-level workers* »²⁴⁹. Michael Lipsky met notamment en évidence « *the policy making roles of street-level bureaucrats* » dans le façonnage des politiques publiques : loin d'être de simples exécutants, les agents de base, dans les interprétations, les évaluations et les négociations menées au quotidien, participent activement à la définition des orientations institutionnelles, ainsi qu'à celle du fond et de la forme des politiques publiques. Il le résume en ces termes : « *Street-level bureaucrats make policy in two related respects. They exercise wide discretion in decision about citizens with whom they interact. Then, when taken in concert, their individual actions add up to agency behavior* »²⁵⁰. La gestion mentionnée plus haut des écarts entre le prescrit et le réel ne saurait se faire sans ces marges d'action, sans lesquelles les réponses apportées perdraient de leur sens et les intervenants une part de leur identité.

Cela dit, dans un contexte de nouvelle gestion publique misant sur la rationalité et l'efficacité des protocoles, l'homogénéisation des bonnes pratiques, ou encore les procédures soutenues par les démarches qualité, de telles marges de manœuvre ne vont pas forcément de soi. Elles peuvent même être vues comme contraires aux principes mêmes du *new public management* cherchant à formaliser au maximum, voire à formater les pratiques professionnelles. Dès lors, le contexte en présence permet-il réellement l'exercice d'une forme de « pouvoir discrétionnaire », manifestement indispensable à la pratique du travail social, y compris dans le domaine de l'insertion ? Peut-il s'appuyer sur un tel pouvoir pour conquérir et consolider une « légitimité de compétence », une certaine reconnaissance pratique ? À en croire Tony Evans et John Harris²⁵¹ d'un côté, et Éric Moachon et Jean-Michel Bonvin de l'autre, la réponse est oui. Dans le travail social « la marge discrétionnaire ne peut être éliminée, que ce soit au nom de l'idéal gestionnaire ou de la déontologie professionnelle »²⁵². En effet, tout en amplifiant le niveau de prescription et de codification y compris sur le plan des pratiques concrètes des professionnels, les cadres et les procédures de la nouvelle gestion publique, quel que soit leur degré de sophistication, ne peuvent pas prétendre anticiper l'ensemble des particularités du réel. Celui-ci échappe toujours et

²⁴⁸ BOLTANSKI L., « L'inquiétude sur ce qui est. Pratique, confirmation et critique comme modalités du traitement social de l'incertitude » in *Cahiers d'anthropologie sociale*, n°5, 2009, p.165.

²⁴⁹ LIPSKY M., *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services* New York, Russel Sage Foundation, 2010.

²⁵⁰ *Ibid.*, p.13.

²⁵¹ EVANS T. et HARRIS J., « Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion » in *British Journal of Social Work*, n°34, 2004.

²⁵² MOACHON E. et BONVIN J.-M., *loc. cit.*, p.219.

encore, du moins en partie, à des carcans par trop formalisés et statiques. Tony Evans et John Harris arrivent même à la conclusion que c'est l'effet contraire qui est observé, soit une dilatation, par moments et par endroits, du pouvoir discrétionnaire des acteurs, soutenu et entretenu par des prescriptions floues, généralistes, sujettes à interprétation et à négociation, créant au final un contexte favorable aux marges de manœuvre.

« Paradoxically, more rules may create more discretion [...]. The specification of procedures can also confuse, rather than clarify, the situation, thus opening the space for discretion [...]. However, even when the framework is apparently explicit and coherent, there is still room for practitioners to have some freedom of movement in how they exercise judgment in translating policy into practice »²⁵³.

Pour autant, cela ne signifie pas qu'il faille faire fi du prescrit dans une espèce de champ totalement ouvert et dépourvu de contraintes, y compris légales, statutaires, réglementaires, dispositives, ou encore éthiques et déontologiques. La traduction des politiques en actes évoquée ci-dessus par Tony Evans et John Harris ne peut pas évacuer totalement ces prescriptions. Il faut, au contraire, en tenir compte et les manipuler avec une certaine prudence dans la confrontation au réel, imposée par l'intervention professionnelle. Et comme développé par Florent Champy, dans sa conceptualisation « des professions à pratique prudentielle », la prudence est d'autant plus justifiée dans le type de situations décrites ci-dessus et dans lesquelles évolue le travail social, soit : traitement de « problèmes *singuliers* et *complexes* », présence d'une « irréductible *incertitude* quant au déroulement du travail », nécessité « de devoir se livrer à des *conjectures* sur les cas traités et à des *délibérations* sur les fins de l'activité et, « le fait, enfin, que les savoirs et les savoir-faire mis en œuvre ne soient *pas formalisables* »²⁵⁴. Les axes développés jusqu'ici nous poussent à envisager, à notre tour, l'activité du travailleur social "inséreur" dans le registre des « pratiques prudentielles ». Reste à savoir comment un tel registre se déploie concrètement au quotidien, avec quels leviers, avec quelles modalités et quels outils. Sans oublier le pôle des compétences nécessaires que le travailleur social devra mobiliser pour habiter un tel registre. La mise en visibilité de ces éléments fait partie des objectifs visé par notre enquête de terrain. Une telle mise en visibilité devant contribuer à une autre : celle de « la légitimité de compétence » du travail social dans le champ de l'insertion, ou plus exactement de la reconnaissance de sa pratique ancrée dans l'action et révélatrice de sa contribution dans le champ en question. Dans cette perspective, la notion de compétence s'impose alors comme le deuxième levier de cette reconnaissance pratique. Plus précisément, nous postulons que cette reconnaissance est à chercher dans l'intersection de trois pôles de compétences à la fois distincts et interdépendants : celui d'abord des compétences concrètement mobilisées par les professionnels, celui ensuite de celles recherchées par les responsables des dispositifs

²⁵³ EVANS T. et HARRIS J., *loc. cit.*, pp.871-888.

²⁵⁴ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, PUF, 2015, p.149.

d'insertion et, enfin, celui des compétences potentiellement développées dans et par la formation des travailleurs sociaux.

1.2.2. Une légitimité au carrefour de trois pôles de compétences

À la fois construction sociale où se joue entre autres la question de la qualification et construction individuelle²⁵⁵ dans sa mise en œuvre au quotidien, la compétence apparaît donc comme une composante importante d'une légitimité ancrée et reconnue dans la pratique. Hélène Hatzfeld en fait même l'un des fondements de sa typologie – « légitimité de compétence » - à côté de l'institution – « légitimité institutionnelle » – et du peuple-citoyen – « légitimité démocratique ». En la comparant aux deux autres types de légitimité, l'auteure définit la « légitimité de compétence » en ces termes :

« C'est celle qui appartient à l'individu (ou au collectif) en vertu de ses capacités à accomplir une tâche [...]. Alors que la légitimité institutionnelle tire toute sa force de son caractère formel, la légitimité de compétence se fonde sur des faits, des résultats concrets, sur son efficacité. Nous sommes proches de la légitimité « rationnelle-légale » définie par Max Weber. Elle lui emprunte le fondement de la rationalité d'une action dont les moyens sont en adéquation avec les fins ; elle lui emprunte aussi la nécessité de prouver la valeur de cette compétence grâce à l'application d'une règle de droit : la compétence est en général reconnue par un diplôme, un test... [...].

À la légitimité démocratique, la légitimité de compétences oppose sa rigueur et la qualité objective de son fondement : des études, des connaissances particulières, une expérience professionnelle...

Par le développement des techniques, la mise en valeur des savoirs et savoir-faire, mais aussi des savoir-être propres à chaque profession, les sociétés modernes ont donné de l'importance à ce type de légitimité »²⁵⁶.

Cette longue définition introduit plusieurs éléments qui font écho à la question qui nous occupe, traduite en termes de reconnaissance d'une pratique professionnelle. C'est le cas notamment de son caractère individuel (parfois collectif), des capacités qui la composent, de l'efficacité attendue en termes de résultats obtenus avec une certaine efficience, des indicateurs qui apportent la preuve de sa présence et d'une certaine maîtrise, ou encore de son rapport à l'expérience. Nous y revenons un peu plus loin. L'extrait ci-dessus introduit en outre l'idée d'une préoccupation récente et grandissante portée à la compétence et à la légitimité qui en découle. Selon Claude Dubar dès les années 1980 le monde de l'entreprise s'empare de cette notion « comme une arme contre la qualification » en définissant la

²⁵⁵ LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*, Paris, Eyrolles, 2018.

²⁵⁶ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., p.114.

compétence comme étant « ce qui se manifeste dans le travail et ce qui est reconnu par l'employeur ²⁵⁷ ». Dans cette perspective, la compétence se mesure donc essentiellement à l'aune d'une performance évaluée et rémunérée par un employeur, en fonction de résultats qualitatifs et quantitatifs escomptés. Une telle conception fait directement écho à l'un des trois territoires retenus dans le cadre de notre recherche : celui des compétences attendues par les responsables des dispositifs d'insertion qui, en engageant des travailleurs sociaux, leur confèrent une partie de la reconnaissance espérée.

Prolongeant les propositions de Claude Dubar, Roger Bertaux insiste sur la qualification comme l'un des aspects de la compétence, celui « de [sa] reconnaissance officielle, ou d'un ensemble de compétences, par une institution socialement habilitée à la certifier ». Dit autrement, « la qualification est l'aspect socialement objectivé, généralement dans des diplômes, de la compétence » ²⁵⁸. Ramenée à notre problématique, la qualification se réfère à un autre territoire exploré : celui des compétences "d'inséreur" du travailleur social, potentiellement développées en formation qui, à son tour, amène une deuxième partie de la reconnaissance recherchée. De plus, en tant qu'objet construit, la compétence est toujours contextualisée et tributaire de rapports sociaux, à commencer par ceux développés dans son déploiement. Elle a une histoire, faite notamment de savoirs – le pôle des connaissances – de savoir-faire – le pôle des techniques – et de savoir-être – le pôle des attitudes. De l'articulation de ces trois pôles, sont censées découler les dispositions et les capacités à agir d'un professionnel donné et engagé dans une situation spécifique. Il s'agit là du troisième territoire considéré dans notre recherche : celui des compétences concrètement mises en acte par les travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, et dont la pertinence complèterait la légitimité de son intervention en amenant la dernière partie de la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion.

À noter qu'il ne suffit pas de disposer des ressources – même s'il s'agit d'une condition nécessaire – pour être considéré comme compétent. Encore faut-il parvenir à les combiner ²⁵⁹ au bon moment, au bon endroit et de la bonne manière, en référence à la fois aux caractéristiques de chaque situation et au cadre de l'intervention. Nous retrouvons là l'idée développée plus haut d'une action ajustée et modélisée en cours d'action exigeant, précisément, des aptitudes particulières - réflexivité, analyse critique, délibération et prudence notamment. Guy Le Boterf insiste également sur d'autres dimensions de la compétence, en partie déjà évoquées, et qui nous paraissent particulièrement significatives dans le cadre de notre travail. C'est le cas notamment de son caractère dynamique, processuel et non pas figé. En effet, la compétence est à considérer non seulement comme un attribut, un état donné, mais aussi et peut-être surtout comme un processus évolutif. Cette évolution s'inscrit d'abord dans l'expérience acquise dans le temps par chaque professionnel. Elle s'inscrit aussi dans l'évolution des contextes et des

²⁵⁷ DUBAR C., « Genèse des notions » in CHAUVIÈRE M. et TRONCHE D. (s/s la dir. de), *Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service*, Paris: Dunod, 2002, pp.74-78.

²⁵⁸ BERTAUX R., « Défense de la qualification et de la compétence » in CHAUVIÈRE M. et TRONCHE D. (s/s la dir. de), *loc. cit.*, p.82.

²⁵⁹ LE BOTERF G., « Compétence » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B., *op. cit.*, p.135.

situations de travail entraînant de nouvelles organisations, une complexification des tâches, ou encore une reconfiguration des marges de manœuvre possibles et/ou souhaitables. Cela fait particulièrement écho aux mutations subies par le travail social avec notamment l'avènement du paradigme de l'insertion socioprofessionnelle, l'obligeant à repenser ses logiques d'action, ses modalités d'intervention, ou encore les outils mobilisés. In fine, autant de changements ne peuvent pas être sans conséquences sur les compétences des travailleurs sociaux, compétences qui finissent elles aussi par évoluer. Ce sont des organismes vivants en interaction avec leur contexte d'action et relevant bel et bien d'un processus, sans doute bien plus que d'un état donné une fois pour toutes. Ou pour le dire autrement, un travailleur social dit « compétent » aujourd'hui ne correspond plus exactement à celui de hier ni à celui de demain. De même, une même professionnel peut se révéler plus ou moins compétent face à des situations de travail distinctes.

Force est de constater que la notion de compétence, pourtant couramment utilisée, reste une notion large et sujette à des multiples interprétations. Elle ne se laisse pas facilement appréhender ni enfermer dans des schémas trop rigides. Élisabeth D. Lecoœur, s'inspirant des approches métier, synthétise le concept de compétence comme suit : il s'agit « d'une pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné »²⁶⁰. Avec cette définition, l'auteure identifie cinq composantes principales de la compétence : les pratiques (comportements ou actions tangibles), les savoirs (théoriques, procéduraux, liés à l'environnement), les aptitudes (ressources intellectuelles et caractéristiques personnelles), la motivation (leviers de déclenchement et de maintien des pratiques), le contexte (environnement de travail). Comparativement aux conceptions présentées plus haut, celle d'Élisabeth D. Lecoœur introduit une dimension peu ou pas énoncée jusqu'ici : celle de la volonté, de la motivation à s'engager le temps qu'il faut dans la réalisation d'objectifs fixés et de résultats attendus. Identifier les indicateurs d'une telle dimension – pour autant que cela soit possible - revient à répondre à la question *du qu'est-ce qui, au-delà des éléments formels et prescrits, pousse le professionnel à faire ce qu'il fait, de la manière dont il le fait ?* Nous sommes là dans le registre des leviers plus abstraits, plus internes – *sub-jectifs* au sens étymologique du terme – et donc moins visibles directement, moins *ob-jectifs*. Il s'agit, par exemple, du sens donné aux actions mises en œuvre, aux valeurs professionnelles qui les animent, à la manière d'interpréter la mission poursuivie, ou encore la définition et le "jeu" avec les limites de l'action. Autrement dit, la motivation et l'engagement volontaire se situent aussi dans l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, écart dans lequel se jouent les marges de manœuvre et le pouvoir discrétionnaire des acteurs. Dès lors, tout professionnel compétent, y compris le travailleur social, ne peut pas se contenter d'appliquer mécaniquement des prescriptions externes. Il doit, au contraire, dans la confrontation au réel, y mettre

²⁶⁰ DORBES LECOEUR E., *Gérer les compétences et les talents. Le guide pratique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2015, p.14.

du sien pour s'approprier ces prescriptions jusqu'à pouvoir en jouer, les manipuler, les réorienter, bref les ajuster à chaque situation spécifique accompagnée et les adapter en cours d'action. Encore une fois, la reconnaissance de sa contribution et de sa professionnalité passe aussi par ces "jeux" et par ces "manipulations" sans doute déployés avec une certaine dose de prudence et de discrétion.

Enfin, la légitimité, traduite ici en termes de reconnaissance pratique, et la compétence partagent un autre point commun identifiable dans leurs définitions respectives. Il s'agit de la nécessaire confrontation à des tiers sans laquelle il ne peut y avoir d'existence sociale, de visibilité publique. C'est cette confrontation qui permet de passer d'une auto-légitimité - *je me considère* comme légitime et compétent - à un réel processus de légitimation - *on me reconnaît* comme légitime et compétent. Le corollaire de cette confrontation est un autre processus non moins nécessaire, à savoir la délimitation continue d'espaces d'intervention dans des territoires occupés par plusieurs identités professionnelles – *qui fait quoi ?* En effet, face à la complexification des situations et à l'incertitude qui en découle, « il devient impossible ou très difficile d'être compétent tout seul, avec ses propres ressources ». D'où l'intérêt toujours plus marqué pour la notion de compétence collective que Guy Le Boterf définit comme « la résultante de la qualité du lien de coopération existant entre les compétences de plusieurs acteurs »²⁶¹. Ainsi la question de la légitimité, notamment celle liée à la compétence, ne peut se comprendre sans faire appel à la notion d'expertise, qui définit la position de celui qui est reconnu comme *expert en la matière*. Sous-entendu comme compétent et, par extension, comme légitime au même titre que d'autres experts amenés à coopérer et à combiner leurs compétences respectives. En d'autres termes, mobiliser des compétences dans l'action ne suffit pas à obtenir la reconnaissance attendue. Elles doivent, en plus, obtenir l'approbation d'acteurs tiers et légitimes pour donner cette approbation et, au final, reconnaître les compétences mobilisées. Parmi ces acteurs, l'axe de la formation qui "produit et développe" des compétences qualifiées et celui des employeurs qui "engagent" des compétences attendues, apparaissent comme incontournables et complémentaires à l'axe des professionnels qui "mobilisent" concrètement ces mêmes compétences.

Ainsi et en guise de conclusion, le traitement de notre problématique s'articule autour de trois pôles²⁶² de compétences :

- Le pôle des compétences développées dans les contextes de formation et de qualification des travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.
- Le pôle des compétences attendues par les employeurs de ces mêmes travailleurs sociaux (institutions, dispositifs, programmes, etc.).
- Le pôle des compétences mobilisées en situation par les travailleurs sociaux "inséreurs".

²⁶¹ LE BOTERF G., « Compétence », *loc. cit.*, p.136.

²⁶² À ce stade nous nous contentons d'introduire ces éléments dans leur articulation avec la question posée. Ils seront approfondis plus loin, à partir des considérations méthodologiques qui en découlent, notamment en termes de terrains et de publics retenus pour l'enquête.

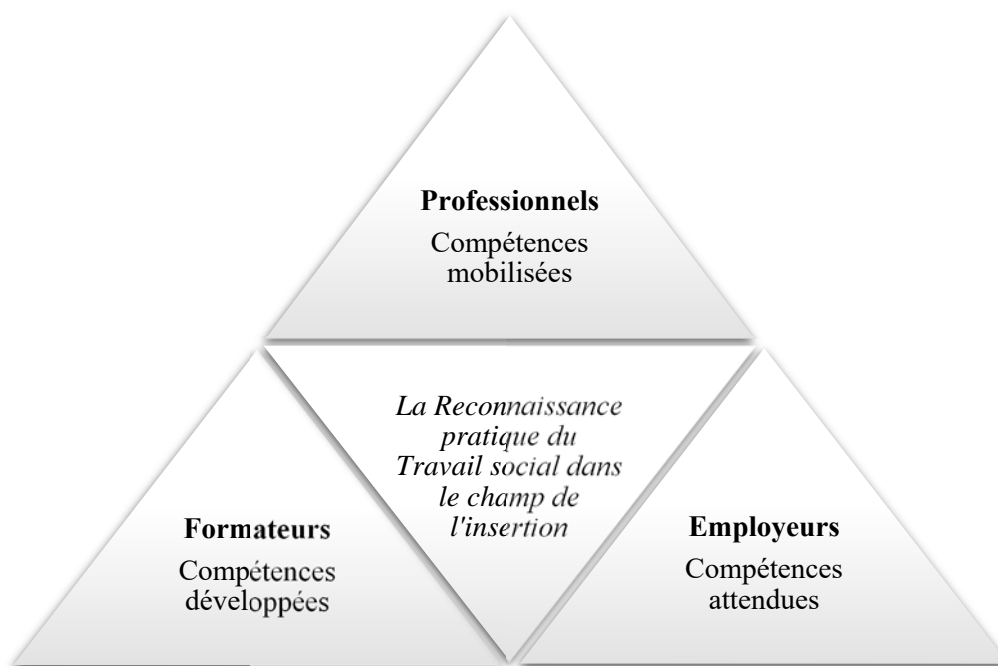
Premièrement, l'enjeu principal des compétences développées renvoie aux dispositifs existants (éventuellement à développer) permettant de reconnaître, du point de vue de la formation, les savoirs, les savoir-faire des professionnels de l'insertion. Dès lors, se posent notamment les questions des cursus de formation suivis, des programmes et des contenus, des conditions d'admission, ou encore des dispositions prévues pour la certification (par exemple, modalités de validation et titre obtenu), etc. Dans cette perspective, il s'agit de s'intéresser aux instances reconnues de formation des publics concernés, à savoir les travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion.

Deuxièmement, les compétences attendues soulèvent l'enjeu des processus prévus par les employeurs de l'insertion pour recruter les compétences dont ils ont besoin dans leurs dispositifs et mesures respectives : quels sont les critères d'embauche privilégiés (qualification, expérience, etc.) et pourquoi le sont-ils ? Comment est composé le corps professionnel dédié à ce champ ? Quelle place pour le travail social dans ce cadre d'intervention ? Quelles raisons les poussent à s'entourer ou pas de travailleurs sociaux pour mener à bien la mission d'insertion socioprofessionnelle ? Ou encore, quelles sont les politiques de formation continue, exigées et/ou possibles, des employeurs en lien avec le champ en question ?

Troisièmement, le pôle des compétences mobilisées, en se focalisant sur les professionnels, cible prioritairement l'enjeu des pratiques déployées au quotidien pour la mise en œuvre des dispositifs et des mesures d'insertion. Dans cette optique, il s'agit, entre autres, d'interroger les principales composantes (savoirs, savoir-faire, savoir-être) des compétences concrétisées en cours de l'activité. Il s'agit aussi de s'intéresser aux résultats attendus et obtenus dans l'accompagnement proposé : les professionnels parviennent-ils à démontrer que les actions menées atteignent les objectifs visés, à commencer par celui de l'insertion des bénéficiaires ? En d'autres termes, font-ils réellement ce qu'ils disent faire ? Et comment s'y prennent-ils pour procéder à une telle démonstration ?

En vue de la mise en visibilité de la contribution du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, nous postulons que les trois pôles identifiés doivent être appréhendés de manière interdépendante et interactive. En effet, et c'est là notre principale hypothèse illustrée dans la figure ci-après, de la cohérence et donc aussi de l'écart entre les compétences mobilisées, les compétences développées et celles recherchées, dépendra la (non) légitimité pratique des travailleurs sociaux et de leurs contributions dans le territoire de l'insertion. Plus cette cohérence sera présente et consolidée, plus la reconnaissance devrait apparaître comme acquise et défendable.

Fig. 2 : Les trois pôles de compétences de la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle



La reconnaissance de la contribution des travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion se trouverait ainsi à la croisée des chemins. Multidimensionnelle, cette reconnaissance se construirait dans un rapport social négocié entre notamment les organes de formation, les employeurs de l'insertion et les professionnels eux-mêmes. Elle ne serait donc pas une propriété réservée uniquement à l'un ou l'autre de ces pôles, auquel cas elle perdrait de sa substance. Or, qui dit « rapport social négocié », dit également espaces possibles d'ajustements, de conquêtes et de défenses de territoires, ou encore de frottements et de tensions, comme l'a démontré Andrew Abbott²⁶³. Tensions, par exemple, entre discours et pratiques des professionnels, entre compétences sociales acquises et mobilisées par les travailleurs sociaux et compétences professionnelles exigées par les responsables des dispositifs, ou encore entre dynamiques individuelles (priorité accordée aux parcours personnels des usagers plus ou moins "insérables") et dynamiques structurelles (priorité accordée aux statuts définis par des règles de droit), etc. L'entrée par ce rapport social négocié et par les tensions qui peuvent en découler doit nous permettre, dans un premier temps, de comprendre la manière dont chaque pôle de compétences se positionne face à la reconnaissance des logiques d'action du travail social ; dans un deuxième temps, d'analyser le degré de cohérence qu'il y a – ou pas – entre les trois pôles en question pour enfin, dans un troisième temps, tenter de retracer les contours transversaux de la reconnaissance en question. Dans le chapitre qui suit nous présentons l'appareil méthodologique mobilisé dans l'enquête de terrain pour parvenir à ces fins.

²⁶³ ABBOTT A., *op. cit.*

2. Une enquête croisée

Après avoir précisé les contours de l'objet de recherche en répondant aux questions du "quoi" (chapitre 1) et du "vers/pour-quoi" (chapitre 2), le troisième chapitre doit répondre à la question du "comment" s'y prend-on pour produire et interpréter les données nécessaires au traitement de la problématique définie. De telles actions – production et interprétation – ne s'improvisent pas mais doivent, au contraire, respecter un certain nombre de règles et d'étapes dont la conscientisation et la rigueur sont des passages obligés. Dès lors et comme l'affirment Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt, à partir du moment où « l'on prétend s'engager dans une recherche en sciences sociales, il faut « de la méthode ». Cela signifie essentiellement deux choses : d'une part, il s'agit de respecter certains principes généraux du travail scientifique ; d'autre part, il s'agit de distinguer et de mettre en œuvre de manière cohérente les différentes étapes de la démarche »²⁶⁴. Dans le contexte de la recherche en sciences sociales, la méthodologie vise précisément la description fine et l'explicitation argumentée des choix opérés en vue du recueil et du traitement du matériau de terrain. Dans cette perspective, nous reprenons alors à notre compte la proposition de Christophe Lejeune qui distingue quatre activités principales et itératives dans toute démarche de recherche scientifique : « la problématisation, instruite par la consultation de la littérature du domaine ; la collecte de matériau empirique ; l'analyse du matériau collecté ; la rédaction des résultats de l'analyse »²⁶⁵. Alors que la problématisation occupe l'essentiel des chapitres qui précèdent et que la rédaction des résultats est au cœur de la deuxième partie - et indirectement de la troisième -, nous nous concentrerons dans les pages qui suivent sur les activités intermédiaires identifiées par Christophe Lejeune, soit la collecte et les modalités d'analyse du matériau récolté. Plus concrètement, la méthodologie mobilisée est déroulée ci-après en trois temps : 1) la présentation du terrain d'enquête et des publics interrogés ; 2) la description de la stratégie d'enquête, avec notamment la présentation de la méthode et de l'outil de récolte des données ; 3) les principes qui ont guidé le traitement des données récoltées.

2.1. *Le terrain d'enquête et les publics*

La définition de l'insertion présentée dans la première partie de notre travail, tant sur le plan théorique que dans sa mise en œuvre pratique, fait état d'un champ relativement hétérogène et clairement multidimensionnel. Cette hétérogénéité s'observe sur plusieurs axes, allant des politiques sociales aux régimes assurantiels fédéraux et cantonaux considérés (assurance chômage, assurance invalidité, aide sociale, notamment), en passant par les problématiques traitées (par exemple handicap physique et/ou psychique, migration, addictions et chômage de longue durée) ou encore les populations prises en charge (jeunes, adultes, personnes âgées, migrants, entre autres). Dès lors, les professionnels de l'insertion sont

²⁶⁴ QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006 (3^e édition), p.15.

²⁶⁵ LEJEUNE C., *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2019, p.21.

amenés à investir non pas un champ d'intervention précisément délimité et uniforme, mais un territoire complexe et mouvant, englobant des publics multiples et des problématiques disparates. Au flou de « l'univers » du travail social²⁶⁶, véritable « mosaïque de professions, de publics de référentiels et de d'interventions »²⁶⁷, s'ajoute le flou de l'univers de l'insertion, elle-même un « ensemble touffu et changeant ». « L'empilement des dispositifs » est tel et qui plus est marqué par « l'obsolescence rapide des programmes soumis aux rythmes des cycles politiques », « si bien qu'il est difficile de donner une vision exhaustive des actions entreprises »²⁶⁸ dans cet univers nébuleux. Face à une telle profusion, les professionnels de l'insertion occupent alors des fonctions qui vont du conseiller d'insertion actif dans un office régional de placement (ORP), jusqu'au maître d'atelier encadrant des personnes en situation de handicap, en passant par une multitude de postes intermédiaires. De plus, les tâches accomplies recouvrent également un spectre relativement large, allant d'une présence continue auprès de l'utilisateur dans une démarche de soutien et d'entraînement à l'activité, jusqu'à la conceptualisation de programmes et à la direction de dispositifs d'insertion.

Il n'est donc pas envisageable d'investiguer, dans le cadre de la présente recherche, la totalité du champ de l'insertion, non seulement pour des raisons pratiques mais aussi en regard de ses frontières vastes, imprécises et poreuses. Il a donc fallu faire des choix, à commencer par celui des dispositifs de référence pour les compétences concrètement mobilisées – le territoire des professionnels – et les compétences attendues – le territoire des responsables-employeurs. Nous avons opté pour les dispositifs, et partant pour les intervenants et leurs supérieurs hiérarchiques, accompagnant des jeunes (en moyenne 16 – 25 ans) engagés dans un processus d'insertion. Plusieurs arguments justifient un tel choix. Premièrement, les multiples difficultés – personnelles, familiales, sociales, scolaires, sanitaires, entre autres – auxquelles peuvent être confrontés ces jeunes, garantissent la présence de travailleurs sociaux dans l'accompagnement proposé dans ce type de dispositifs. C'est ce que confirme indirectement Cyprien Avenel en constatant le développement, entre l'assistance sociale traditionnelle d'un côté et l'économie marchande de l'autre, de « tout un système inédit d'aide à l'insertion qui, loin de se révéler transitoire, est devenu un élément installé. Il est notamment devenu un mode de socialisation pour les jeunes générations »²⁶⁹. Ma précédente expérience professionnelle dans une association active dans ce champ confirme l'implication du travail social dans de tels processus de socialisation. Il en va de même pour mon activité actuelle au sein de la Haute école de travail social valaisanne dont une partie de mes activités pédagogiques et scientifiques m'amènent à collaborer régulièrement avec les responsables et les professionnels de ce type de structures dans plusieurs cantons romands.

²⁶⁶ GASPAR J.-F., *op. cit.*

²⁶⁷ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social, op. cit.*, p.4.

²⁶⁸ ISAAC R., LIMA L., RIST B. et TROMBERT C., « Les dispositifs d'insertion » in LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *Le Travail de conseiller en insertion*, Issy-les-Moulineux: ESF, 2018, p.117.

²⁶⁹ AVENEL C., *loc. cit.*, p.66.

Deuxièmement, dans la perspective historique déjà évoquée, la question de l'insertion est née et s'est développée d'abord en réponse aux difficultés grandissantes rencontrées par les jeunes générations à entrer et/ou à se maintenir dans le marché de l'emploi. Plusieurs rapports évoquent clairement cette "naissance", à commencer par celui signé par Bertrand Schwartz en 1981²⁷⁰, reconnu comme déterminant dans le traitement de cette nouvelle problématique. Son titre - *L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes* - est évocateur. Les jeunes constituent donc un public historiquement privilégié par les politiques et les dispositifs d'insertion, occupant aujourd'hui encore une place de choix dans l'agenda politique, y compris en Suisse comme le confirme Martine Zwick Monney : « l'intégration socioprofessionnelle des jeunes est une mission prioritaire de la politique sociale en Suisse »²⁷¹.

Troisièmement, sur un plan davantage sociologique, la problématique de l'insertion soulève la question du rapport au travail, de la valeur qui lui est attribuée et de la place qui lui est accordée par la société. Or, il semblerait que ce rapport se présente de façon particulière pour les jeunes, du moins pour ceux qui connaissent des difficultés à obtenir et à conserver une place de formation (professionnelle) et/ou de travail. Plusieurs auteurs, à l'image de Adilson Gennari et Cristina Pinto Albuquerque²⁷², font état de représentations et de relations ambigües de ce public avec le monde du travail, oscillant entre une forte valorisation et un certain désenchantement à son égard. En effet, « d'une part, les transformations profondes intervenues depuis un quart de siècle dans le monde du travail et dans son organisation, et qui se traduisent principalement par le chômage de masse et par la précarité des relations d'emploi, affectent principalement les jeunes [...]. D'autre part, les jeunes ne sont pas encore ou sont peu socialisés au monde du travail », ce qui expliquerait « des rapports de plus en plus aléatoires au travail »²⁷³, ambivalents, parfois méfiants. Cela ne veut pas (forcément) dire que les jeunes rejettent en bloc la valeur travail, loin de là. Il s'agit bel et bien de considérer ces rapports au prisme d'une « diversité d'attitudes des jeunes au travail et face au travail », renvoyant à leurs parcours et expériences propres. Quoiqu'il en soit, la transition et la stabilisation de ce public dans le monde du travail questionne et ne se fait pas/plus forcément de manière automatique. Au contraire, comme avancé par Claude Dubar, l'insertion socio-professionnelle se construit dans un contexte social et temporel donné ainsi que dans l'interaction entre plusieurs acteurs. Pour paraphraser l'auteur, l'insertion est une « construction sociale » à la fois en tant que « produit d'une histoire », « construit sociétal » et « résultante de stratégies d'acteurs »²⁷⁴. Parmi ces acteurs de l'insertion il y a non seulement et évidemment les employeurs, mais aussi les professionnels et les publics à insérer, à commencer par les jeunes.

²⁷⁰ SCHWARTZ B., *op. cit.*

²⁷¹ ZWICK MONNEY M., « L'insertion professionnelle des jeunes. Les enjeux d'un accompagnement coordonné » in SOULET M.-H. (éd.), *Jeunesses précaires*, Fribourg: Academic Press Fribourg, 2015, p.169.

²⁷² GENNARI A. et PINTO ALBUQUERQUE C. (s/s la dir. de), *Políticas Públicas e Desigualdades Sociais : Debates e práticas no Brasil e em Portugal*, S. Paulo, Editora Cultura Acadêmica UNESP, 2012.

²⁷³ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, *op. cit.*, pp.139-140.

²⁷⁴ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle » in *Éducation et sociétés*, n°7, 2001, pp.23-36.

Quatrièmement, dans la continuité de ce qui précède et sous l'angle des pratiques professionnelles du travail social, ses transformations récentes trouvent souvent leur origine dans la mise en œuvre des politiques et des dispositifs d'insertion destinés aux jeunes. Patrick Dubéchet, Pierre Le Quéau et Michel Messu constatent, sous cette impulsion, « la naissance de nouveaux secteurs d'activité »²⁷⁵ dans le périmètre du travail social. Il en va de même pour Philippe Bregeon²⁷⁶ pour qui les dispositifs d'insertion par l'économie destinés aux jeunes sont un terreau fertile pour de nouvelles pratiques sociales. Dès lors, il semble pertinent de s'intéresser à ces publics particulièrement éloignés du marché du travail, dans la mesure où ils interrogent non seulement les politiques sociales et les dispositifs d'insertion mais aussi et peut-être surtout, le travail social et ses pratiques dans et vers l'insertion.

Cinquièmement et toujours sous l'angle des pratiques du travail social, nous faisons l'hypothèse que ses fonctions « classiques », notamment pédagogique, éducative et socialisatrice, sont particulièrement pertinentes pour accompagner les parcours d'insertion socioprofessionnelle des jeunes, public qui, par définition, est encore peu "éduqué" et peu socialisé au monde du travail. En effet, l'insertion des jeunes passe non seulement par une qualification technique, formelle, mais aussi par une « re-qualification sociale » et par des actions conçues comme « support à l'insertion économique »²⁷⁷, ou encore par des interactions de type thérapeutique et socioéducatif²⁷⁸. Dans cette perspective, Simon Wuhl identifie trois « pôles d'aide à l'insertion » : le « pôle économique » qui correspond à une insertion en entreprise et/ou en formation, le « pôle social » qui renvoie à la réalisation d'une activité utile à la collectivité et le « pôle éducatif »²⁷⁹ soutenu par les stages et les expériences hors travail. Les fonctions dites « classiques » du travail social auraient ainsi toute leur légitimité dans l'accompagnement des parcours d'insertion de jeunes publics.

Enfin, sous l'angle des politiques sociales en général et des actions de prévention en particulier, le choix du public jeune peut aussi s'expliquer par le risque de désinsertion et d'exclusion durable qui le guette, si tout n'est pas mis en œuvre en vue d'une insertion aussi rapide que possible. En effet, sur une dimension exclusivement temporelle, être exclu du monde du travail et donc potentiellement de la vie sociale à 60 ans ou à 17 ans, renvoie à des situations et à des enjeux bien distincts. Et sur le plan de la prise en charge, à priori l'intervention du travailleur social ne se pose pas dans les mêmes termes, ses fonctions « classiques » étant sans doute plus légitimes auprès des jeunes publics que des seniors. D'ailleurs, le développement de dispositifs réservés à des âges spécifiques, qu'il s'agisse de jeunes ou de moins jeunes, peuvent être interprétés comme des indices d'une forme de ciblage des réponses

²⁷⁵ DUBÉCHOT P., LE QUÉAU P., MESSU M., « Les emplois de l'insertion et du local » in CHOPART J.-N., *Les Mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, op. cit., p.140.

²⁷⁶ BREGEON P., op. cit., 2008

²⁷⁷ ADJERA D. et BALLEST J., op. cit., 2004.

²⁷⁸ BREGEON P., op. cit., 2008

²⁷⁹ WUHL S., « Insertion : les politiques en crise » in SOULET M.-H. (s/s la dir. de), *Le travail, nouvelle question sociale*, Fribourg: Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, pp.127-148.

développées. Cela dit, les usagers des dispositifs eux-mêmes, les jeunes en ce qui nous concerne, ne sont considérés qu'indirectement dans notre recherche, à travers le miroir des trois pôles de compétences explorés.

Premier pôle exploré : les professionnels, ou les compétences mobilisées

L'hétérogénéité définie plus haut à propos du champ de l'insertion socioprofessionnelle trouve un écho dans la multitude des profils des agents d'insertion potentiellement présents dans les dispositifs. Dès lors, comment et quels professionnels retenir afin d'interroger et de comprendre la reconnaissance de la contribution du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ? Pour répondre à ces questions et arrêter notre choix, nous avons retenu deux logiques : celle des formations acquises – niveau et titre – et celle des fonctions exercées – cahiers des tâches. La question de la formation sera détaillée un peu plus loin, dans le pôle des compétences développées. Précisons simplement à ce stade qu'au départ nous ne souhaitons rencontrer que des professionnels titulaires d'un diplôme du secteur social, délivré par une Ecole supérieure de travail social (ESTS), par une Haute école spécialisée (HES) ou pour une Université. Plus concrètement, nous cherchions à interviewer des maîtres socioprofessionnels, des assistants sociaux, des animateurs socioculturels, ou encore des éducateurs sociaux. L'objectif était de mettre un peu d'ordre et de cohérence dans le public interrogé, en vue notamment du traitement ultérieur des données tout en étant conscient du caractère excluant d'un tel parti pris. En effet, ce dernier négligerait d'emblée des métiers pourtant bien présents dans le champ de l'insertion comme, par exemple, ceux issus de l'enseignement, de la psychologie, des sciences sociales en général, ou encore de la santé. Utilisant une stratégie de type "boule de neige" pour contacter les professionnels – au terme de chaque entretien nous cherchions à obtenir des coordonnées pour de futurs entretiens – nous avons décidé d'assouplir en cours de route le critère de la formation obtenue. En effet, il n'était pas rare que les professionnels proposés fassent bouger les limites du cadre prédéfini, nous poussant peu à peu à élargir notre champ d'investigation. Ce faisant, notre démarche de type qualitatif et compréhensif (nous y revenons plus tard) suit la proposition de Jean-Claude Kaufmann²⁸⁰ pour qui la constitution de l'échantillon ne doit pas se réduire à une opération arrêtée à un temps T. Il s'agit plutôt, toujours dans la recherche qualitative, d'une élaboration souple et dynamique qui doit intégrer, avec réflexivité et conscience, les découvertes faites en cours de route. En effet, « chaque instant de dépouillement du matériau apporte de nouveaux éléments de cadrage, infiniment plus nombreux, plus précis et plus riches » que ceux prévus à priori. Jean-Claude Kaufmann préfère d'ailleurs parler « d'informateurs » que d'échantillon, terme « mal adapté dans une optique qualitative » et portant « en lui-même l'idée de représentativité et de stabilité » contradictoire avec la perspective mouvante de l'enquête compréhensive. Cela dit, l'échantillon théorique en question a largement été respecté par les

²⁸⁰ KAUFMANN J.-C., *L'Entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011, pp.41-44.

« informateurs » réellement rencontrés, comme décrit dans le tableau de synthèse proposé un peu plus loin (figure 3).

En ce qui concerne la logique des fonctions exercées, la sélection des professionnels a été guidée par les postes réellement occupés, par les fonctions effectivement exercées et par les tâches concrètement réalisées et/ou prévues, au-delà des formations et des titres acquis. S'appuyant sur les réalités rencontrées dans les dispositifs contactés, ce second axe, contrairement au premier, n'a pas permis de délimiter à l'avance et avec précision le profil-type de l'agent d'insertion souhaité. Au contraire, il a laissé la porte ouverte à une multitude de possibles non seulement sur le plan des formations suivies et des titres obtenus comme évoqué juste avant, mais aussi en termes de logiques d'action privilégiées et d'outils mobilisés. Et c'est certainement là l'un des principaux intérêts d'une telle option : la mise en évidence d'une reconnaissance pratique en tant "qu'inséreur", fondée sur l'analyse de compétences réellement mobilisées et non pas à priori. De plus, la prise en compte de cette diversité semble même davantage compatible avec la notion de légitimité. Celle-ci en effet, conçue comme la résultante de rapports sociaux négociés, de jeux et d'enjeux de pouvoir, fonctionnant selon des logiques de reconnaissance et de démonstration²⁸¹ – reconnu comme plus ou moins légitime, en vertu de... –, suppose la confrontation entre des réalités distinctes. Dans cette optique, il paraît donc pertinent d'appréhender à la fois le travail social lui-même – le *dedans* – et le "non" travail social – le *dehors*. Et c'est entre autres dans la confrontation entre le "dedans" et le "dehors", que la légitimité pratique du travail social dans le champ de l'insertion devrait se révéler. Plus concrètement et en résumé, les dix « informateurs » interrogés dans ce pôle de compétences répondent aux profils suivants :

Fig. 3 : Liste des professionnels interrogés

Code	Sexe	Année de naissance	Formation (niveau)	Fonction occupée	Depuis...
Prof.1	M	1970	MSP (ESTS)	Éducateur référent	2008
Prof.2	F	1978	Éducatrice sociale (HES)	Intervenante socioprofessionnelle	2010
Prof.3	F	1964	Assistante médicale (CFC)	Intervenante socioprofessionnelle	2010
Prof.4	F	1966	Éducatrice spécialisée (ESTS)	Maître d'atelier	2003
Prof.5	M	1990	Éducateur social (HES)	Conseiller socioprofessionnel	2015
Prof.6	M	1952	Dessinateur en génie civil (CFC)	Intervenant socioprofessionnel	2008

²⁸¹ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit.

Prof.7	F	1979	Ergothérapeute (HES)	Intervenante socioprofessionnelle	2013
Prof.8	M	1976	Educateur social (ESTS)	Intervenant socioprofessionnel	2014
Prof.9	F	1989	Assistante sociale (HES)	Intervenante socioprofessionnelle	2015
Prof.10	F	1973	Travailleuse sociale (Université)	Animatrice d'atelier	2009

Au final, nous avons rencontré dix professionnels actifs dans le champ de l'insertion, six femmes et quatre hommes, âgés de 27 à 65 ans au moment des entretiens (avril – juillet 2017). Sept interlocuteurs sont au bénéfice d'une formation en travail social (de niveau ES à universitaire) et trois sont formés dans un autre secteur d'activité ; deux de type CFC (assistante médicale et dessinateur en génie civil) et une de niveau HES (ergothérapeute). À noter que tous les professionnels interrogés ont fait état de formations continues, internes et/ou externes à leur lieu de travail, complétant leur profil y compris dans le domaine de l'insertion. Nous renonçons ici à en faire un recensement exhaustif, mais les évoquerons régulièrement dans l'analyse des données. Quant aux fonctions occupées dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, elles témoignent d'une expérience allant de deux à quatorze ans. Enfin, cherchant à compléter les informations obtenues en entretien, nous avons parcouru les sites internet des différents dispositifs représentés par les professionnels interviewés avec le filtre « compétences mobilisées ». Cela nous a permis d'identifier plusieurs documents pertinents, dont certains ont été analysés de manière plus systématique. Il s'agit essentiellement de descriptifs de postes et/ou de fonctions et de processus d'accompagnement

Deuxième pôle exploré : les employeurs, ou les compétences attendues

Le deuxième territoire constitutif de la problématique retenue s'intéresse aux dispositifs, publics ou privés, employant des experts de l'insertion socioprofessionnelle de jeunes publics. Le pôle des compétences attendues permet de mettre la loupe sur les processus que les employeurs de l'insertion mettent en œuvre pour recruter et gérer leurs équipes : quels sont les critères d'embauche privilégiés (entre autres la formation, l'expérience professionnelle et les aptitudes personnelles) et pourquoi le sont-ils ? Comment se structure le corps professionnel dans le champ en général et dans les dispositifs en particulier ? Ou encore, quelles sont les politiques de formation continue mises en place pour renforcer la cohérence entre compétences amenées par les professionnels et celles recherchées par les responsables des dispositifs ? Plus spécifiquement, dans quelle mesure les compétences reconnues au travail social font-elles partie ou pas des compétences recherchées ? Autrement dit, lorsqu'un responsable d'un dispositif d'insertion engage un travailleur social, quelles sont ses attentes et comment justifie-t-il un tel

engagement ? L'inverse peut-être tout aussi significatif : lorsque ce même responsable refuse d'intégrer un travailleur social dans son équipe "d'inséreurs", comment l'explique-t-il ?

En référence notamment à la notion de qualification définie précédemment comme un « rapport social négocié », entre autres avec les employeurs, nous pensons que ces derniers sont un acteur central, pour ne pas dire principal, d'un champ professionnel un minimum organisé et reconnu. En effet, pour qu'il y ait des agents d'insertion, il faut qu'il y ait d'abord non seulement des usagers à insérer, mais aussi des structures d'insertion fonctionnant avec ces mêmes agents. De plus, la maîtrise des logiques de recrutement dont disposent les employeurs en question, est de nature à leur conférer un pouvoir quasi structurant du champ de l'insertion, ou du moins un pouvoir d'action et d'influence sur son organisation. À titre d'exemple, au cours du temps on a vu apparaître des acteurs institutionnels organisés selon des publics-cible – les jeunes, les plus de 50 ans, les migrants mineurs non-accompagnés, etc. - ou des problématiques particulières – le chômage de longue durée, les addictions, la santé mentale, le logement, etc. Ce qui peut orienter, du moins en partie, les critères d'embauche privilégiés et, au final, les profils des collaborateurs engagés et donc les compétences effectives.

On peut également voir dans divers mouvements interinstitutionnels de collectivisation des pratiques et de regroupement de certains dispositifs (sur un plan cantonal, intercantonal, voire national), des indicateurs d'une structuration en marche, portée notamment par l'axe des compétences attendues. À titre d'exemple, dans le domaine de l'insertion, nous pouvons citer la mise en place, depuis les années 2005, des standards de qualité sous l'impulsion de l'Association des Organismes des Mesures du Marché du travail en Suisse (AOMAS). Révisées à plusieurs reprises, ces normes AOMAS sont devenues, suite à la dernière révision de 2017-2018, la norme IN-Qualis, entrée en vigueur le 1^{er} mars 2019. Elle est désormais portée par l'association Insertion suisse, qui se définit comme « l'association faîtière nationale de l'insertion socioprofessionnelle », regroupant « plus de 230 membres actifs dans ce domaine »²⁸² sur l'ensemble du territoire suisse. Les membres certifiés couvrent plusieurs régimes légaux fédéraux et cantonaux – assurance chômage, assurance invalidité, dispositions en lien avec l'accueil et l'intégration des migrants, lois cantonales d'aide sociale, notamment – et s'occupent de problématiques et de publics multiples. Les normes définies s'appliquent à l'ensemble des prestations développées par les membres certifiés, allant des stages en atelier à des emplois réalisés dans le premier marché, en passant par des activités de conseil, de formation et de job coaching. L'un des axes de la certification, « management et organisation », s'inscrit précisément dans un mouvement de structuration du champ de l'insertion à partir des compétences attendues de la part des professionnels engagés. Il y est notamment question de profils, de descriptifs de postes et politique de formation continue.

²⁸² Site de l'association Insertion suisse. [En ligne], URL : <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/accueil>, consulté le 17 janvier 2020.

Autre exemple toujours en lien avec Insertion suisse : sa commission romande d'insertion par l'économique (CRIEC) dont l'une des missions est définie comme suit : « collaborer avec les hautes écoles spécialisées (HES) et les milieux académiques afin de développer des instruments statistiques appropriés et des formations adaptées aux besoins des entreprises d'insertion par l'économique »²⁸³. Le propos est assez clair en termes de professionnalité à développer via la formation et en réponse aux besoins des dispositifs d'insertion. Ce sont précisément ces besoins en termes de compétences attendues, que nous avons tenté de documenter en approchant les responsables de certains de ces dispositifs actifs en Suisse Romande, avec comme fil rouge la confrontation avec les compétences reconnues au travail social : quelles compatibilités et quels écarts entre ces deux domaines de compétences ? Plus concrètement et en résumé, les huit « informateurs » interrogés dans le pôle des compétences attendues et exerçant dans des programmes destinés à des jeunes publics, répondent aux profils suivants :

Fig. 4 : Liste des responsables interrogés

Code	Sexe	Année de naissance	Formation initiale	Fonction occupée	Depuis...
Resp.1	M	1970	Assistant social	Directeur	2010
Resp.2	M	1985	Assistant social	Responsable de secteur	2015
Resp.3	F	1957	Éducatrice spécialisée	Directrice	2013
Resp.4	F	1959	Sociologue	Adjointe de Direction et Responsable de recherche et développement	2007
Resp.5	F	1973	Éducatrice sociale	Responsable d'antenne	2014
Resp.6	F	1970	Éducatrice sociale	Responsable d'antenne	2015
Resp.7	M	1972	Maître socioprofessionnel	Responsable d'antenne	2010
Resp.8	M	1970	Maître socioprofessionnel	Responsable de secteur	2011

Au final, nous avons rencontré huit cadres issus de dispositifs dans le champ de l'insertion, quatre femmes et quatre hommes, âgées de 32 à 60 ans au moment des entretiens (avril – juillet 2017). Sept interlocuteurs sont au bénéfice d'une formation en travail social (de niveau ES et HES) et un a obtenu une licence en sociologie. La durée de leur expérience en tant que cadre varie de deux à dix ans, au moment des entrevues. À noter que tous les responsables interrogés ont fait état de formations continues

²⁸³ Site de l'association Insertion suisse, *loc. cit.*, consulté le 17 janvier 2020.

complétant leur profil en lien avec le poste de cadre qu'ils occupent (gestion, ressources humaines, management, etc.). Ces formations, tout comme certains éléments de leurs parcours professionnels, seront régulièrement convoqués dans l'analyse des données. Enfin, comme pour les compétences mobilisées par les professionnels, nous avons complété les informations obtenues à partir des sites internet des dispositifs considérés, cette fois avec la clé de lecture « compétences attendues ». Certains des documents repérés ont été intégrés au matériau analysé systématiquement. Dans ce cas, il s'agit essentiellement de plaquettes de présentation des dispositifs, de processus d'intervention, ou encore de standards de suivi.

Troisième pôle exploré : les formateurs, ou les compétences développées

Le territoire de la formation représente le troisième et dernier pôle investigué. Comme défini dans la problématique, nous faisons ici référence aux programmes existants – ou à créer, selon les réponses obtenues – permettant de légitimer, à partir de la formation en travail social, les savoirs et les savoir-faire des travailleurs sociaux "inséreurs". Dès lors, se pose entre autres la question des cursus de formation et de leurs programmes cadre, des conditions d'admission (prérequis, formations préalables, publics-cible, par exemple), ou encore des objectifs visés, plus ou moins théoriques et/ou pratiques, et des modalités de certification. Cela dit, comme le montre Vérona Keller, « en Suisse, les formations dans le domaine du travail social ont été profondément transformées dans les années 1990 dans le contexte d'une double restructuration, celle de la formation professionnelle et celle des formations des hautes écoles ». De plus, ces transformations étant toujours en cours, « la structuration des formations n'est toujours pas stabilisée [...] »²⁸⁴. Cela se traduit, par exemple, par la création de nouveaux titres au niveau de la formation professionnelle, par la mise en place de nouveaux instruments législatifs au niveau des hautes écoles, avec notamment l'adoption de la Loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 6 octobre 1995. À cela s'ajoutent aussi d'importantes transformations dans la formation postgrade et continue, de plus en plus soumise à la concurrence. Dans ce contexte, le panorama de la formation en travail social en Suisse est plutôt éclaté et relativement élastique. La même Vérona Keller, dans une publication réalisée en 2018 pour le compte d'AvenirSocial, l'Association professionnelle suisse du travail social, arrive au constat suivant :

« Aujourd'hui en Suisse, il est possible d'apprendre et d'étudier le travail social à tous les niveaux de formation (degré tertiaire A, tertiaire B, secondaire II²⁸⁵). Il existe dix diplômes. [...] Notons que plus le niveau de formation est élevé, plus la formation est généraliste [...].

²⁸⁴ KELLER V., *op. cit.*, pp.166-169.

²⁸⁵ Tertiaire A : Hautes écoles ; Tertiaire B : formation supérieure ; Secondaire II : formation professionnelle initiale et écoles d'enseignement général.

Un grand nombre de formations continues et postgrade est offert dans le champ du travail social. Elles sont proposées à plusieurs niveaux, avec de grandes différences de durée, de contenu, de coût, de critères d'admission et de reconnaissance »²⁸⁶.

Dans un tel contexte, et comme dans les deux premiers terrains d'enquête, il nous était pratiquement impossible d'explorer de manière exhaustive le pôle des compétences développées en formation. Dès lors, plutôt que viser un échantillon statistiquement représentatif, nous avons surtout cherché à récolter des informations significatives en prenant en compte certains des critères évoqués ci-dessus, par exemple le degré de formation, la formation initiale et la formation continue/postgrade. Nous avons également tenu compte d'un « tableau synoptique des offres de formation dans le domaine de l'insertion professionnelle », réalisé en 2014 et mis à jour en 2017 par Insertion suisse²⁸⁷. De plus, dans ce pôle de compétences les données documentaires ont été d'une grande aide dans nos tentatives de donner, malgré tout, une certaine cohérence à la couverture du champ de la formation en travail social. Dans cette optique, des plans d'études, des programmes cadre, des descriptifs de module et autres plaquettes de formation continue, ont été autant, voire davantage mobilisés que le matériau récolté en entretien. Cela explique en partie le nombre limité de ces derniers menés dans ce pôle. Utilisant ici le filtre des « compétences développées », l'exploration des documents retenus s'est faite à partir de catégories à la fois prédéfinies et évolutives, pour tenir compte des découvertes faites au fur et à mesure de l'enquête. Il s'est agi, par exemple, d'identifier les objectifs de formation visés, les compétences annoncées, les contenus travaillés, ou encore les éventuelles collaborations prévues dans le cadre de la formation et les modalités de validation définies. Au final, nous avons donc eu recours à deux types d'« informateurs » dans le pôle de la formation, soit des formateurs et des documents spécifiques. Le tableau qui suit en donne une vue d'ensemble.

²⁸⁶ KELLER V., « La formation et l'emploi dans le champ du travail social en Suisse. Faits et chiffres actuels » in *AvenirSocial*, 2018, pp.11-14.

²⁸⁷ Site de l'association Insertion suisse, *loc. cit.*, consulté le 17 janvier 2020.

Fig. 5 : Les « informateurs » dans le pôle de la formation

Liste des formateurs interrogés				Liste des documents analysés		
Code	Sexe	Type de formation	Degré de formation	Code	Type de formation	Degré de formation
Form.1	M	Initiale	Supérieure	Doc-F1	Initiale	Supérieure
Form.2	F	Initiale	Haute école	Doc-F2	Initiale	Haute école
Form.3	M	Initiale et postgrade	Haute école et supérieure	Doc-F3	Initiale	Haute école
Form.4	M	Initiale et postgrade	Supérieure	Doc-F4	Initiale	Haute école
Form.5	F	Initiale	Haute école	Doc-F5	Postgrade	Haute école
Form.6	M	Initiale et postgrade	Haute école	Doc-F6	Postgrade	Haute école
				Doc-F7	Postgrade	Haute école
				Doc-F8	Postgrade	Supérieure

Comme indiqué dans ce tableau de synthèse, les six formateurs interrogés, quatre hommes et deux femmes, couvrent de manière relativement équilibrée les types et les degrés de formation prédéfinis. Certains sont même impliqués dans plusieurs types et/ou degrés de formation. En ce qui concerne les documents retenus, l'équilibre est "parfait" sur le plan des types de formation (quatre de type "initiale" et quatre de type "postgrade"). Il l'est par contre un peu moins en termes de degrés de formation, le niveau "haute école" étant davantage représenté (six fois) que le niveau "école supérieure" (2 fois). Mais encore une fois, au-delà d'une représentativité parfaite, qui est toujours un idéal à atteindre dans une démarche qualitative²⁸⁸, ces « informateurs » ont permis de récolter un corpus de données tout à fait significatives pour comprendre les mécanismes de reconnaissance du travail social dans le champ de l'insertion à partir de l'axe de la formation.

Précisons encore que l'exploration de ce pôle de compétences a été organisée dans son articulation avec les deux autres pôles. Plus concrètement, il s'est aussi agi dans le recueil et dans l'analyse du matériau, de tenter de répondre aux deux interrogations suivantes : dans quelle mesure les compétences acquises en formation correspondent-elles à celles attendues par les responsables des dispositifs ? Idem pour les

²⁸⁸ KAUFMANN J.-C., *op. cit.*

compétences mises acte par les travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion ? La question des compétences développées met donc la focale, entre autres, sur les enjeux liés aux mutations du travail social en général et à ceux du développement du paradigme de l'insertion au cœur même de l'action sociale. Nous pensons notamment, d'une part à l'évolution apparemment nécessaire des programmes et des contenus de formation en réponse aux mutations en question et, d'autre part, à son articulation avec la question de la qualification du travail social. Pour paraphraser Marc-Henry Soulet, « il apparaît clairement que l'enjeu actuel dépasse le seul problème de la formation » mais concerne aussi les réflexions à mener « sur les qualifications dans le domaine social et, partant, sur les missions actuelles du travail social »²⁸⁹. Menées à la croisée des chemins entre professionnels, formateurs et employeurs, de telles réflexions sont sans doute d'autant plus pertinentes. C'est du moins l'hypothèse que nous faisons en explorant ces trois territoires.

Pour conclure, la délimitation du terrain d'enquête et la sélection des « informateurs » sollicités a donc abouti au résultat suivant : d'un côté la réalisation et le traitement de vingt-quatre entretiens au total, respectant de façon tout à fait aléatoire la parité parfaite hommes-femmes, dont les profils généraux sont décrits plus haut ; de l'autre, le repérage et l'analyse systématique d'une quinzaine de documents significatifs en termes de compétences mobilisées, attendues et/ou développées par les travailleurs sociaux dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle. Du point de vue géographique, la démarche empirique a été menée en Suisse Romande, touchant plus exactement quatre cantons : Valais, Vaud, Genève et Fribourg. Ce choix s'explique par deux raisons principales.

La première, rapidement évoquée plus haut, tient au réseau que j'ai pu développer en Romandie dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, à partir de la fin des années 1990. D'abord en tant que collaborateur dans une œuvre d'entraide active dans la réinsertion sociale et professionnelle de publics variés (chômeurs, jeunes et migrants notamment) et inscrits dans des régimes assurantiels tout aussi divers (principalement assurance chômage, lois sur l'intégration et les étrangers et sur l'asile, formation professionnelle et lois cantonales sur l'aide sociale). Tout en étant rattaché à l'antenne valaisanne, cette expérience de plus de quatre ans m'a permis de côtoyer non seulement des collègues présents dans d'autres antennes romandes, mais aussi des collaborateurs d'autres dispositifs d'insertion. Ainsi, ces années passées sur le terrain ont été l'occasion d'une réelle immersion dans les méandres de l'insertion socioprofessionnelle, avec ses réalités multiples, ses développements et ses réussites, mais aussi ses tensions et ses doutes. Mon projet de thèse de doctorat trouve ici son point de départ, avant d'être ensuite nourri par les fonctions que j'occupe depuis 2002 au sein de la Haute école de travail social de Sierre, en Valais. Dans ce contexte, je n'ai cessé de poursuivre les réflexions – et aussi des activités d'enseignement et de recherche – initiées sur le terrain autour de l'insertion en général et de son articulation avec le travail social en particulier. Dès lors, l'univers de l'insertion en Suisse Romande est

²⁸⁹ SOULET M.-H., *Les Transformations des métiers du social*, op. cit., p.41.

un univers familier, tant d'un point de vue pratique et professionnel que d'un point de vue théorique et académique. Y avoir accès était donc chose aisée. Cela a cependant exigé une attention de tous les instants requise par l'exploration de ce que Stéphane Beaud et Florence Weber appellent « les terrains proches »²⁹⁰, afin de ne pas tomber dans le piège du manque de distance, d'étonnement et d'analyse critique.

La deuxième raison tient davantage de la méthode et de la nécessité de délimiter un périmètre de recherche à la fois équilibré et précis, « ni trop large pour éviter des disparités excessivement grandes qui empêcheraient les comparaisons, ni trop restreint pour éviter le risque de particularisme »²⁹¹ lié à un contexte unique. La Suisse romande semble répondre à ces exigences. Par exemple, sur le plan des dispositifs d'insertion des jeunes, on y trouve à la fois des réponses spécifiques à certains cantons et d'autres davantage transversales et communes à plusieurs cantons. Dans ce même ordre d'idées, la déjà citée Commission romande d'insertion par l'économique (CRIEC) d'Insertion suisse, regroupe plusieurs acteurs institutionnels dans une volonté d'échanger autour de projets de développement, de bonnes pratiques, ou encore de mise en place de formations professionnalisantes. Cela participe ainsi d'une certaine harmonisation du champ de l'insertion en Romandie, sans pour autant gommer toutes les spécificités cantonales. Du côté de la formation en travail social, on peut penser que le programme d'études cadre du Bachelor of Arts HES-SO en Travail social commun aux quatre hautes écoles romandes – Valais, Vaud, Fribourg et Genève - participe de ce même mouvement. Enfin et plus globalement, Perret et al.²⁹² ont montré l'existence de différences relativement importantes entre Suisse romande et Suisse alémanique dans l'approche des politiques sociales, et particulièrement dans le domaine de l'insertion. S'appuyant sur ces auteurs, Martine Zwick Monney arrive à la conclusion suivante : « En Suisse romande, la diversité est aussi de mise, mais les prestations proposées, même si elles ne sont pas forcément gérées de la même façon, sont passablement similaires, du moins du point de vue de leur logique [...] »²⁹³. Conclusion que nous reprenons à notre compte pour expliquer en partie, les choix opérés en termes de terrain d'enquête et de public-cible.

2.2. *La méthode et les outils de recueil des données*

Comme sous-entendu dans le précédent chapitre, notre recherche adopte une perspective qualitative dans son ambition de rendre compte « du point de vue de l'acteur, des représentations ordinaires, des pratiques usuelles »²⁹⁴ dans un contexte donné. Contrairement à une démarche quantitative, il ne s'agit donc pas de comptabiliser des fréquences, de recenser des occurrences, ni d'établir des résultats

²⁹⁰ BEAUD S. et WEBER F., *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données de terrain*, Paris, La Découverte, 2017, p.40.

²⁹¹ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion, Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.44.

²⁹² PERRET V. et alii., *Les Cantons suisses face au chômage. Fédéralisme et politiques de l'emploi*, Paris, L'Harmattan, 2007.

²⁹³ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion, Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.44.

²⁹⁴ OLIVIER DE SARDAN J.-P., *La Rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2017, p.41.

statistiques. Il s'agit plutôt de comprendre, de révéler, de rendre visible à la fois les situations vécues par les acteurs choisis ainsi que la manière dont ils ressentent et vivent ces situations : que vivent-ils et que ressentent-ils dans des situations données ? Comment les vivent-ils ? Quel sens et quelles explications leur donnent-ils ? Quels liens font-ils avec des situations plus ou moins similaires ou différentes, proches ou éloignées ? Comme le résume Christophe Lejeune, la démarche qualitative est particulièrement pertinente pour traiter « toute question visant à comprendre les acteurs, en partant de la façon dont ils vivent et appréhendent ce qui leur arrive »²⁹⁵. C'est précisément l'optique privilégiée ici avec l'objectif de comprendre comment les professionnels concrétisent leurs compétences dans le champ de l'insertion, comment les responsables des dispositifs appréhendent les compétences recherchées dans ce même champ et, enfin, comment l'axe de la formation produit ces mêmes compétences. Pour y parvenir et pour récolter le matériau nécessaire, deux outils ont été mobilisés : l'entretien semi-directif et des sources documentaires.

En ce qui concerne les sources écrites utilisées, il en a déjà été question dans le précédent chapitre. Pour rappel, le recours systématique à des documents de référence a été particulièrement aidant et central dans le pôle de la formation. Programmes cadre, plans d'études, descriptifs de modules, et autres plaquettes de présentation de formations initiales et/ou postgrades ont, en effet, constitué une source riche d'informations. Celles-ci concernent aussi bien les objectifs visés et les contenus travaillés, que les compétences envisagées et les modalités d'évaluation et de validation, toujours dans l'articulation entre travail social et insertion socioprofessionnelle. De plus, une partie de ces informations ont pu être interrogées, vérifiées, complétées lors des entretiens menés avec les informateurs correspondants. Dans les deux autres pôles, le recours à des sources écrites a également eu lieu mais dans une moindre mesure, les entretiens ayant largement répondu aux attentes. Ainsi, les entretiens menés avec les professionnels ont été complétés par quelques descriptifs de fonction et processus d'accompagnement prescrits ; ceux menés avec les cadres, par des plaquettes de présentation des dispositifs, de processus d'intervention, ou encore de standards de suivi des publics accompagnés.

Quant aux entretiens, ils ont été semi-dirigés et donc réalisés à l'aide d'une grille chaque fois adaptée au pôle de compétences considéré²⁹⁶, tout en respectant une structure similaire. Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt définissent ce type d'entretien en ces termes :

« Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose d'une série de questions-guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions

²⁹⁵ LEJEUNE C., *op. cit.*, p.20.

²⁹⁶ Cf. Annexes I, II et III, pp. 419-427.

dans l'ordre où il les a notées et sous la formulation prévue. Autant que possible, il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même [...] »²⁹⁷.

Globalement, nous avons procédé selon les indications proposées par les auteurs, avec deux ajustements mineurs : le premier concerne le nombre de questions prédéfinies qui, dans notre cas, a été relativement important. Le deuxième concerne le type de questions formulées : en plus des questions ouvertes, nous avons également prévu des questions semi-ouvertes pour approfondir certains thèmes, et des questions fermées pour vérifier certaines informations et lever certains doutes. Enquêtant auprès de trois publics distincts, ces deux précautions nous ont paru pertinentes pour garantir autant que possible des données significatives et avec une certaine cohérence entre les trois pôles explorés.

La formulation effective des questions composant les trois guides d'entretien a découlé d'un travail d'opérationnalisation systématique, permettant de passer des notions abstraites à des indicateurs aussi tangibles que possible. Plus concrètement, pour chacun des pôles de compétences exploré, nous sommes d'abord parti des définitions de la compétence ; à partir de ces définitions, nous avons été en mesure d'identifier des indicateurs pouvant être repris sous forme de question ; ensuite, nous avons identifié les sources nécessaires à contacter pour répondre à ces questions et vérifié la pertinence des outils retenus pour y parvenir ; enfin, nous nous sommes posé la question de l'accès aux sources en question et des éventuelles autorisations à demander. Ce travail progressif a été chaque fois synthétisé dans un tableau, selon le modèle ci-après :

²⁹⁷ QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT R., *op. cit.*, p.174.

Fig. 6 : Modèle de la démarche d'opérationnalisation mise en œuvre

Savoirs, connaissances, dimensions : Quoi ?	Indicateurs : Quoi précisément ?	Sources, terrains : Où et qui ?	Méthodes, outils : Comment ?	Accès et autorisations requises ?
Compétences mobilisées : compétences en insertion effectivement déployées par les professionnels	Pratiques Savoirs : théoriques, procéduraux, environnementaux, etc. Aptitudes et attitudes Motivations...	Professionnels x, y, z...	Entretiens, documents, observation ...	Réseaux, personnes de contact, voie hiérarchique ...
Compétences attendues : compétences en insertion recherchées et attendues par les responsables de dispositifs.	Pratiques Savoirs : théoriques, procéduraux, environnementaux, etc. Aptitudes et attitudes Motivations...	Dispositifs a, b, c...		
Compétences développées : compétences en insertion "produites" dans les formations en travail social	Pratiques Savoirs : théoriques, procéduraux, environnementaux, etc. Aptitudes et attitudes Motivations...	Formations 1, 2, 3...		

Encore une fois, cette manière de faire nous a permis de construire des outils de manière progressive et logique. Elle nous a aussi permis d'établir d'emblée des ponts entre les trois domaines de compétences explorés et posés comme interdépendants dans le traitement de la problématique. Dès lors, cette interdépendance de fond est prise en compte dès la construction et la mise en forme des outils de recherche, assurant ainsi, espérons-le, une certaine cohérence entre le fond et la forme. De plus, cela nous oblige à considérer, avec Jean-Claude Kaufmann, la grille d'entretien non pas comme une fin en soi, figée une fois pour toutes, mais plutôt comme « un instrument évolutif »²⁹⁸, au même titre que l'échantillon. Elle est à considérer comme « un simple guide, pour faire parler les informateurs autour du sujet », qui peut et doit bouger en cours de route en intégrant les découvertes, les doutes, les nouveaux questionnements. Dans cette perspective, les entretiens menés sont aussi compréhensifs dans la mesure

²⁹⁸ KAUFMANN J.-C., *op. cit.*, pp.44-47.

où « l'enquêteur s'engage activement dans les questions, pour provoquer l'engagement de l'enquêté » indispensable au recueil du matériau soumis ensuite à l'analyse dans une visée de compréhension.

Au final, les deux outils mobilisés - entretiens semi-directifs et sources documentaires - ont permis de recueillir des données qui "racontent" et qui "décrivent" des compétences concrètement mobilisées, attendues et développées. En termes de méthodologie, il s'agit donc des données indirectes obtenues non pas en situation d'observation directe (plus ou moins participante), mais bel et bien à partir de « déclarations des acteurs » et de « traces laissées » par des témoins privilégiés. « Leur complémentarité permet [cependant] d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui, lorsqu'il est mené avec la lucidité et les précautions d'usage, présente un degré de validité satisfaisant »²⁹⁹. Cela passe notamment par des principes d'analyse clairement posés, définis et mobilisés de manière systématique dans le traitement du matériau récolté.

2.3. *Le traitement des données*

Pour traiter les données récoltées, nous nous sommes appuyés sur les apports de la « *grounded theory* » formalisée en 1967 par Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss³⁰⁰, traduite en français par théorie « ancrée » ou « enracinée ». Pierre Paillé, à qui l'on doit la formule de « théorie ancrée », parle de la proposition d'une nouvelle « méthodologie de recherche précise », à la fois « audacieuse » et « renversante » :

« Alliant persuasion, inventivité et expérience, les auteurs, B. G. Glaser [...] et Anselm L. Strauss [...] présentent dans l'ouvrage une posture radicale d'enquête empirico-inductive vouée stratégiquement et méthodiquement à la construction rigoureuse de théories ancrées dans la production et l'analyse progressive de données de terrain. L'entreprise est audacieuse, surtout à une époque où la sociologie américaine tente au contraire d'acquiescer ses lettres de noblesse en mettant à l'épreuve, par des vérifications répétées, des théories englobantes formulées par les grandes figures de la sociologie.

C'est en quelque sorte un renversement de la situation qui est proposé : d'un côté, une prétention à une théorie hégémonique du social, testée à répétitions selon une logique de fractionnement en une multitude de variables ; de l'autre, une politique de petits pas dont le point de départ est une réalité locale et contextuelle qu'il s'agit de hisser à un niveau théorique par un travail méthodique de terrain »³⁰¹.

²⁹⁹ QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L., *op. cit.*, p.180.

³⁰⁰ GLASER G. B. et STRAUSS A. L., *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.

³⁰¹ PAILLÉ P., « Introduction. Une « enquête de théorisation ancrée » : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss », in GLASER G. B. et STRAUSS A. L., (traduit de l'anglais par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray), *La Découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*, Malakoff, Armand Colin, 2017, pp.23-24.

Passons sur l'opposition entre les deux modèles de théorisation, cela dépasse notre propos, pour nous intéresser aux spécificités de la méthode de la théorie ancrée qui font sens dans notre démarche. Il s'agit notamment d'entretenir une interaction permanente entre les données de terrain et les éléments théoriques mobilisée et/ou produits au cours de cette même interaction. Il s'agit aussi de partir du terrain – « le point de départ est une réalité locale et contextuelle » - dont les données récoltées sont continuellement confrontées à des repères théoriques dans leur interprétation et la production de nouvelles connaissances. À leur tour, celles-ci appellent de nouvelles vérifications quant à leur correspondance avec le terrain exploré. Il s'agit encore d'un incessant va-et-vient entre théorie et pratique, dans une dynamique d'analyse qui se veut à la fois progressive et itérative, faite de « petits pas », parfois en avant, parfois en arrière, dans une perspective d'élucidation et de « découverte » par gradation. C'est précisément cette découverte « qui, dans chaque recherche, permet à la théorie, aux concepts, aux catégories, d'émerger à partir des données »³⁰² situées et contextualisées. Christophe Lejeune, qui parle plutôt de « méthode par théorisation ancrée » en insistant sur la dimension de la « démarche consistant à produire de nouvelles théories », résume l'objet et le projet de la méthode en ces termes :

« La méthode par théorisation ancrée vise la production de théories à partir du matériau empirique. Il ne s'agit donc pas d'une théorie mais bien d'une méthode dont le programme conjugue deux règles impératives : (1) rendre compte du matériau empirique et (2) créer de nouvelles théories. La première règle - l'ancrage - consiste à se référer à ce que vivent les acteurs et à le restituer fidèlement. Rendre compte fidèlement du vécu des personnes rencontrées interdit évidemment de « forcer » le matériau pour le faire entrer dans des cases préconçues. Plutôt que d'appliquer des théories existantes, une telle méthode implique, au contraire, d'en créer de nouvelles. La deuxième règle découle donc de l'esprit de la première »³⁰³.

En plus des caractères évolutifs et récurrents déjà évoqués, cet extrait tend à situer la démarche de Barney G. Glaser et Anselm A. Strauss dans la perspective compréhensive adoptée dans la présente recherche. Christophe Lejeune ajoute à ce propos que la méthode « convient à toute question visant à comprendre les acteurs, en partant de la façon dont ils vivent et appréhendent ce qui leur arrive »³⁰⁴. De plus, dire que les va-et-vient entre théorie et pratique sont permanents revient à dire que la méthode par théorie ancrée ne peut pas et ne doit pas être envisagée de manière séquentielle, en suivant l'une après l'autre des étapes prédéfinies. Ces étapes existent, elles correspondent globalement aux quatre principales activités de toute recherche scientifique – la problématisation, le recueil des données, leur

³⁰² SOULET M.-H., «Avant-propos : pourquoi traduire The Discovery of Grounded Theory ?» in GLASER G. B. et STRAUSS A. L., *op. cit.*, p.17.

³⁰³ LEJEUNE C., *op. cit.*, p.20.

³⁰⁴ *Ibidem*.

analyse et la rédaction des résultats. Mais elles existent non pas de manière linéaire, la deuxième succédant à la première, la troisième à la deuxième, et ainsi de suite, mais bel et bien de manière « parallèle », en cohabitant au même moment. Ainsi, « lecture, collecte, analyse et rédaction ne se succèdent plus. Conduites parallèlement, elles s'instruisent mutuellement »³⁰⁵. Autrement dit, le chercheur est amené à faire plusieurs choses de nature différente en même temps ; il est à la fois et simultanément lecteur, collecteur, analyste et rédacteur. Une telle approche postule alors que les différentes activités en jeu s'alimentent et s'enrichissent réciproquement pour mieux tenir compte de la complexité du réel. Comme si sa dimension processuelle et inter-agissante était à même de mieux faire écho à la complexité et à la richesse des réalités sociales étudiées. Cela ne signifie cependant pas qu'il n'y a pas de systématisme ni d'organisation dans la méthode, bien au contraire. Barney Glaser et G. Anselm A. Strauss définissent en effet des opérations « classiques » de toute démarche qualitative, telles que la mobilisation de connaissances théoriques, l'échantillonnage, la passation d'interviews, l'utilisation de sources documentaires, ou encore l'analyse par comparaison. Encore une fois, les spécificités se trouvent plutôt dans l'articulation et l'agencement de ces différentes opérations, tout comme dans le statut qui leur est accordé. Ce dernier étant ici davantage construit et questionné au cours de la recherche et non pas posé à priori une fois pour toutes et en surplomb.

Concrètement, en ce qui nous concerne, tous les entretiens – enregistrés avec le consentement éclairé demandé lors de la prise de contact et confirmé au démarrage de chaque interview - ont été retranscrits mot à mot, en suivant la chronologie de l'entrevue, elle-même balisée par la structure du guide. Précisons que nous nous sommes permis de légers écarts au mot à mot stricte, en supprimant des onomatopées, des répétitions et autres parties de phrases incomplètes. Les propos du chercheur – questions, relances et commentaires – et ceux des répondants ont été distingués graphiquement dès la retranscription pour plus de clarté, notamment visuelle. De plus, toutes les lignes ont été numérotées en vue des opérations ultérieures. La numérotation donne, entre autres, des repères pratiques, par exemple pour identifier et recenser rapidement des extraits significatifs des entretiens, insérés dans l'analyse au moment de la rédaction. Ainsi, au terme de chaque retranscription – parfois même pendant la retranscription – nous étions rapidement en mesure de revenir sur les données retranscrites en les interrogeant, en comparant certains éléments appartenant au même entretien mais apparus à des moments distincts, en faisant appel à certaines lunettes théoriques sous forme d'hypothèses compréhensives, bref, en procédant à un premier niveau d'analyse. Les premières traces de ce travail étaient simplement consignées dans la marge suffisamment large du support de retranscription. Notons que, dans les premiers entretiens, nous avons pris la peine de procéder ainsi au terme de chaque entretien et avant de passer au suivant, forts de ces premiers enseignements. Avec une telle logique d'enquête nous nous inscrivions clairement à la fois dans la perspective de l'entretien compréhensif défendue par Jean-Claude Kaufmann³⁰⁶, pour qui la

³⁰⁵ LEJEUNE C., *op. cit.*, p.22.

³⁰⁶ KAUFMANN J.-C., *op. cit.*

grille d'entretien est « un instrument évolutif », et dans celle de la « *grounded theory* » dont les étapes s'interpénètrent constamment. Le travail de théorisation ancrée sur les données ainsi organisées, aussi modeste soit-il, était alors amorcé d'emblée.

Nous avons ensuite approfondi ce premier niveau d'interprétation en posant une analyse plus fine et plus élaborée de chaque entretien. Cette « analyse locale »³⁰⁷ de chaque entretien considéré séparément, a été organisée en trois temps. Premièrement, nous nous sommes intéressés aux ruptures, aux surprises apparues à la relecture attentive des données transcrites. En somme, il s'agissait d'identifier le « *ce qui ne va pas de soi* » dans un mouvement de prise de distance critique avec les propos tenus, par exemple en les questionnant et en les mettant en perspective avec des connaissances disponibles sur les sujets abordés, soit des « théories substantives » dans la terminologie de la théorie ancrée. Des catégories d'analyse sont ainsi apparues assez rapidement, avant d'être affinées, complétées et parfois écartées, par les nouveaux constats faits en cours de route. À titre d'exemple, dans l'axe des compétences mobilisées, la perspective d'action oscillant entre une approche généraliste ou spécialisée dans le champ de l'insertion, a pu être rapidement identifiée ; dans celui des compétences attendues, le statut ambigu de la dimension sociale de l'accompagnement proposé s'est aussi imposé comme une catégorie significative ; enfin, dans l'axe des compétences développées en formation, la question de l'articulation entre activation et soutien mis en œuvre par le travailleur social a été révélée dès ce premier temps d'analyse.

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à décrire avec plus de précisions et de détails les contours des ruptures identifiées. Il s'agissait alors de répondre à la question centrale suivante : « *en quoi est-ce une rupture, une surprise* » ? Pour y répondre, nous passions par certains détours, par exemple en répondant à des questions indirectes mais connexes : comment cela se manifeste-t-il ? Quels sont les mots utilisés par nos interlocuteurs ou dans les documents consultés, pour en rendre compte ? Les descriptions et/ou les explications données paraissent-elles cohérentes ou peut-on y déceler des contradictions, des zones d'ombre ? Si oui, lesquelles ? Quels exemples concrets permettent d'illustrer une telle situation ? Répondre à ces questions, lorsque cela était possible, permettait ainsi de « documenter » peu à peu les catégories mises en lumière, de les enrichir, d'en préciser les contours et les propriétés signifiantes. Bien entendu, nous n'étions pas chaque fois en mesure de répondre à toutes les questions posées, ou alors uniquement en soulevant de nouvelles interrogations. Celles-ci restaient alors ouvertes en attendant le recueil de nouvelles données. Et en même temps cela nous permettait de basculer progressivement vers le troisième temps de notre analyse locale, davantage interprétatif.

³⁰⁷ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.91.

En effet, ce dernier temps se proposait d'identifier et d'expliquer les raisons de ces ruptures de sens, de ces surprises qui heurtaient nos idées préconçues. Pour ce faire, notre travail consistait essentiellement à formuler des explications possibles, probables et plausibles. Le recours à des hypothèses descriptives, compréhensives et/ou explicatives était au cœur de cette opération qui, peu à peu, prenait de la hauteur par rapport aux données de terrain tout en y restant attachée. Au sens littéral, prendre de la hauteur permet d'appréhender un périmètre plus vaste que celui vu du sol et d'en dégager quelques caractéristiques d'ensemble. Par exemple, les limites du périmètre en question, leur "consistance" qui peut s'avérer plus ou moins stable et/ou souple, les éventuels liens qui se dessinent peu à peu entre certaines propriétés du périmètre en question, ou encore les "trous", les vides témoignant d'un manque d'explications et donc de données empiriques et/ou théoriques, etc. Les hypothèses pouvaient avoir recours à la fois à d'autres données de terrain et/ou des apports théoriques pouvant se révéler utiles et pertinents pour l'interprétation du matériau. Cette théorie, dite « substantive » puisque « ancrée dans un domaine particulier » - en ce qui nous concerne, l'insertion, le travail social, la compétence et la légitimité, prioritairement – était un même temps « un tremplin ou un marchepied pour le développement d'une théorie ancrée formelle »³⁰⁸ élaborée en cours de recherche à partir du matériau empirique.

Au final, au terme de chaque analyse locale nous avons mis de l'ordre, organisé et codé les données de terrain. Certes, il s'agissait d'un premier niveau de structuration qui, à ce titre, n'a cessé d'être affinée, mais au combien indispensable dans la perspective d'une montée en généralité progressive, telle que prévue par la démarche de la théorie ancrée. Plus concrètement, la confrontation de toutes les analyses locales faites à l'intérieur d'un même pôle de compétences, en utilisant en partie les mêmes « ficelles » que celles décrites plus haut, a abouti à une analyse transversale du pôle en question. En d'autres termes, si l'analyse locale consistait essentiellement en une descente dans la profondeur de chaque entretien, dans un mouvement d'abord vertical, l'analyse transversale misait au contraire sur un déplacement horizontal pour mettre en évidence ce qu'il y a de commun entre les analyses locales. L'interprétation et l'explication se veulent ici plus englobantes, le niveau d'abstraction plus élevé et celui de théorisation plus poussé, dans sa capacité à intégrer un maximum de situations isolées. Marc-Henry Soulet propose la notion de « comparaison-découverte » pour qualifier cette opération de dévoilement « chemin faisant » et reposant sur ces deux modes d'analyse, verticale et horizontale.

« Le travail de comparaison-découverte [...] suit une double logique de comparaison, une comparaison horizontale et une comparaison verticale. [Dans] la première, la comparaison horizontale, [...] c'est l'amplitude des observations qui sert de support à la validation et à la montée en généralité. Cette idée de « largeur » du spectre signifie la nécessité de recueillir des informations sur tous les sujets concernés par la recherche et de prendre en considération le plus large spectre possible de personnes impliquées. La seconde, la

³⁰⁸ GLASER B. G. et STRAUSS A. L., *op. cit.*, p.181.

comparaison verticale, implique une progression « chemin faisant » dans laquelle les indices donnent matière à l'élaboration d'une hypothèse explicative d'ensemble, mais une fois celle-ci élaborée, l'analyse revient en arrière et réexamine tous les cas pour voir s'ils peuvent trouver place dans ce modèle explicatif émergent. S'il n'en va pas ainsi, alors ledit modèle doit être réinterprété [...]. Le processus commence donc par une inspection intensive de cas particuliers, mis en rapport entre eux, pour dégager progressivement des catégories de plus en plus grandes en abstraction »³⁰⁹.

La « comparaison-découverte » est donc bien plus que le « simple » tri de « la réalité à partir de critères préalablement et clairement identifiés » - dans ce cas, Marc-Henry Soulet parle de « comparaison-vérification ». C'est bel et bien une méthode « d'élaboration conceptuelle à partir des données », reposant sur ce que Barney G. Glaser et Anselm A. Strauss appellent une « analyse comparative continue ». Les différentes opérations décrites plus haut et par lesquelles nous sommes passées, de la retranscription des données à l'analyse transversale, en passant par les multiples analyses locales, consistent toutes en des démarches comparatives. Leur visée était tantôt de vérification, notamment dans les premiers moments de l'analyse, tantôt de découverte et de théorisation formelle. Il en aura été ainsi jusqu'au dernier mouvement de comparaison opéré, soit la confrontation des résultats des trois analyses transversales, une par pôle de compétences exploré, et consignés – les résultats – dans un document de synthèse. Autrement dit, la thèse découverte et défendue dans la troisième partie de ce travail, en tant que tentative d'élucidation de la problématique posée, découle de la synthèse finale des trois synthèses sectorielles : celle des compétences mobilisées, celle des compétences attendues et celle, enfin, des compétences développées. Dit encore autrement, la thèse se présente comme le résultat des multiples interprétations menées systématiquement tout au long de la recherche et soutenues par un travail de « comparaison continue de fragments » empiriques et théoriques. Un tel travail « tend à aboutir à la création d'une théorie « dynamique » »³¹⁰, qui à son tour, espérons-le, servira de point de comparaison et d'interprétation pour de nouvelles recherches.

Le résultat final est donc « provisoire » et non pas figé. Pour paraphraser Bernard Lahire³¹¹, même « si toutes les interprétations ne sont pas équivalentes, leur valeur n'est toutefois jamais fixée et acquise une fois pour toutes [...]. Toute interprétation [...] est potentiellement une surinterprétation dans la mesure où elle prend des risques. Et les risques de surinterprétation sont limités lorsque le travail interprétatif est soigneusement contrôlé par les données, par la réflexion sur leurs conditions de production, par la comparaison de ces données avec des séries de données produites par d'autres, dans d'autres conditions, etc. ». C'est précisément ce que nous avons tenté de faire en nous inscrivant dans la perspective de

³⁰⁹ SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données » in *Recherches Qualitatives*, n°12, 2012, p.37.

³¹⁰ GLASER B. G. et STRAUSS A. L., *op. cit.*, p.221.

³¹¹ LAHIRE B., *L'Esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2007, p.64.

recherche dite de « théorie ancrée », et dont le « produit » provisoirement final, se trouve dans la deuxième partie qui suit – pour ce qui est de l'analyse du matériau récolté – et dans la troisième partie, pour ce qui est de la nouvelle abstraction théorique découverte. Celle-ci se présente, au final, sous la forme d'une « histoire scientifique », selon la conception de Howard S. Becker : une histoire qui doit « fonctionner », qui doit mener le lecteur « d'un point A à un point B » de manière sensée et cohérente, tout en étant « conforme aux faits que nous avons découverts »³¹². Ceux-ci étant par définition évolutifs, comme nous venons de le montrer, il faut dès lors accepter que notre histoire bouge, soit dynamique au même titre que les phénomènes (sociaux) qu'elle cherche à expliquer. Sans quoi, l'histoire racontée « se dégonfle facilement au contact des faits ».

En conclusion et avant de passer à l'analyse des données à proprement parler, forts de ces constats et de ces contraintes liés à la méthode mobilisée, nous avons été particulièrement sensibles aux compétences que, selon Marc-Henry Soulet³¹³, il convient de développer pour mener à bien ce type d'analyse. Nous ne prétendons pas maîtriser toutes les compétences en question, de loin pas. Nous disons simplement que nous les avons en tête tout au long de notre démarche, en essayant d'y progresser au fil de notre enquête. Il s'agit notamment de « la rigueur du raisonnement », de « l'ouverture d'esprit », de « la cohérence », ou encore du « sens du risque et le souci du contrôle », ainsi que de la connaissance la plus complète possible des « interprétations précédentes » gage d'une nouvelle interprétation « solide (étayée) et novatrice (originale) ». L'auteur identifie enfin une dernière compétence que nous osons placer au-dessus de toutes les autres, avec toutes les limites qu'un tel jugement comporte : « l'humilité reposant sur l'idée de la remise en cause de sa propre élaboration analytique comme moteur de la connaissance ». De l'humilité à la prudence il n'y a qu'un pas, que nous osons également franchir. En cela, l'activité de chercheur a des similitudes avec les « professions à pratiques prudentielles » définies par Florian Champy³¹⁴, et dont il sera question dans la suite de ce travail.

³¹² BECKER H. S., *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002, pp.47-48.

³¹³ SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données », *loc. cit.*, p.38.

³¹⁴ CHAMPY F., *op. cit.*

Partie 2 : Des compétences mobilisées, attendues et développées

Introduction

L'accompagnement proposé par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle continue de soulever la question de ses spécificités et de sa légitimité, rendant ainsi sa position incertaine et instable. Que font réellement ces professionnels lorsqu'ils disent "faire de l'insertion" ? Quelles sont les valeurs, les logiques et les principes qui sous-tendent leur action ? Quels sont les méthodes et les outils mis en œuvre et pour quels résultats ? Comment se positionnent les travailleurs sociaux face à d'autres professionnels concurrents tels, par exemple, des psychologues, des enseignants, des spécialistes en ressources humaines et des économistes ? Et au final, comment évolue le profil du "travailleur social-inséreur" en regard de profils plus "classiques" ? Afin de répondre à ces questions, entre autres, nous avons interrogé trois types d'acteurs dont la position autorise un point de vue et un discours sur la problématique retenue. L'analyse qui suit s'emploie précisément à révéler et à comprendre les logiques propres de légitimation à l'œuvre au sein de chaque groupe d'acteurs, en mettant en évidence à la fois les spécificités de chaque groupe et leurs points de rencontre. Nous verrons dans les trois chapitres traités ci-après que la multiplicité des processus de légitimation considérés engendre une reconnaissance elle aussi variée, variable et jamais complètement aboutie. Plus concrètement, cette 2^e partie, consacrée au traitement des données récoltées, s'articule autour des trois axes suivants :

- **Les enjeux de légitimation à partir des compétences mobilisées**

Comme toute activité en travail social, reposant par définition sur la relation et l'interaction avec le "matériau" humain, souvent imprévisible et toujours particulier, l'accompagnement dans le

champ de l'insertion est marqué par l'incertitude. A ce flou quasi ontologique fait écho le flou des métiers dont l'essentiel de l'activité consiste principalement à sortir de cette indétermination en fixant, en cours d'action, les objectifs de cette même intervention³¹⁵. Dès lors, la légitimité des travailleurs sociaux dans ce champ se joue dans la gestion de cette complexité, dans sa capacité à faire avec malgré la plasticité des repères de l'intervention. Selon les personnes interrogées, cela passe notamment par une redéfinition du curseur de l'intervention, davantage focalisée sur l'acquisition et le renforcement de moyens censés permettre une insertion ultérieure (appuis scolaires, soutien administratif et psychosocial, orientation professionnelle, etc.), que sur la finalité "insertion" en tant que telle. Au final, tant de flou finit par faire de l'ombre à l'intervention sociale, ce qui explique en partie sa difficulté à se faire reconnaître dans le champ de l'insertion. Tel le négatif en photographie, le professionnel doit alors jouer avec les zones d'ombre, choisir les éléments à mettre en lumière et ceux à cacher, nuancer les axes de son intervention, la recadrer au besoin.

▪ Les enjeux de légitimation à partir des compétences attendues

L'analyse des données récoltées auprès des responsables de dispositifs confirme la complexité évoquée précédemment. Celle-ci se manifeste dans l'accompagnement attendu dans le champ de l'insertion, marqué par la diversité notamment des pôles, des temps et des espaces de l'intervention. Ainsi, les professionnels doivent composer avec un contexte indéterminé tout en essayant d'y mettre de l'ordre, notamment en assurant la mise en relation d'acteurs et d'intérêts multiples. Pour que cela fonctionne avec une certaine cohérence, les "inséreurs" doivent pouvoir bénéficier d'une dose d'autonomie dans leur travail. Celui-ci n'étant pas complètement codifié, une marge de manœuvre devient en effet absolument nécessaire. L'autonomie est à la fois chance et contrainte. Elle permet d'adapter les mesures, d'individualiser la prise en charge mais elle force aussi à accepter « *la part sociale inavouée* » (Resp.3³¹⁶) de l'intervention pour faire face à l'indétermination du champ. Il faut cette part sociale, on en a besoin, même si elle peut parfois paraître quelque peu clandestine. La discrétion, à la fois au sens de réserve et de latitude de jugement et d'action – le pouvoir discrétionnaire³¹⁷ – est alors de mise. Faire mais sans (pouvoir) tout dire ce que l'on fait est, paradoxalement, le prix à payer pour conquérir une certaine reconnaissance et légitimité d'action.

³¹⁵ JEANNOT G., *op. cit.*

³¹⁶ Responsable de dispositif rencontré lors du 3^e entretien. Suivant cette systématique, dans le pôle des compétences mobilisées, les professionnels interviewés seront désignés par l'abréviation Prof.1(2,3...) et les formateurs (compétences développées) par l'abréviation Form.1(2, 3...). Précisions encore que les propos cités apparaissent en italique et entre guillemets ; globalement ils sont retranscrits tels quels.

³¹⁷ LIPSKY M., *op. cit.*

▪ Les enjeux de légitimation à partir des compétences développées

Cette discrétion apparaît également dans le discours des formateurs qui font preuve d'une certaine retenue et d'une certaine prudence³¹⁸, aussi bien dans la définition de l'insertion que de sa mise en œuvre. Une telle attitude pose clairement la question de la formation des travailleurs sociaux. En effet, à quoi et comment former les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion, de quelles compétences les doter tout en respectant cette part de retenue ? L'analyse des propos recueillis met en évidence la tendance de la formation à renforcer le "noyau dur" du travail social, autour de sa capacité à *faire-faire*, à *faire-advenir* et à mettre en mouvement ; en un mot, à rendre les usagers acteurs de leurs propres parcours. Dans cette perspective, il convient de bâtir une expertise centrée davantage sur la conduite des processus d'insertion (orienter, guider, connecter, déléguer, relier, entre autres) plutôt que sur un résultat figé. La place et l'importance accordées au projet³¹⁹ (de formation, professionnel, d'insertion, etc.), aussi bien dans la formation que dans l'intervention, sont à comprendre dans ces logiques d'action familières au travail social.

Cela dit, la retenue s'explique aussi par une position non hégémonique du travail social dans le champ de l'insertion. Il n'est pas le seul à y intervenir, au contraire, il doit faire avec des enseignants, des psychologues, des économistes, et autres spécialistes en ressources humaines (RH). Tout en revendiquant et en assumant une partie du travail, il est appelé à reconnaître ses propres limites, à se mettre parfois en retrait tout en restant dedans, tel un cheval de Troie, pour paraphraser Michel Autès³²⁰. Au final, ce positionnement fait de discrétion et de prudence, reposant sur des expertises connues et reconnues, ouvre des perspectives d'intervention pour le travail social et participe ainsi de la construction de sa reconnaissance pratique.

Commençons par l'analyse du pôle des compétences mobilisées par les travailleurs sociaux "inséateurs", soit les premiers concernés par la question de cette reconnaissance pratique et de leur contribution effective.

³¹⁸ CHAMPY F., *op. cit.*

³¹⁹ CASTRA D., *op. cit.*

³²⁰ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social, op. cit.*, pp.157-165.

Chapitre 1 : Une légitimation en négatif

Pour comprendre comment les travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion parviennent à montrer et à justifier leur contribution dans l'accompagnement proposé, nous avons dû explorer, au cours de nos entretiens, plusieurs univers de sens. Dans un premier temps, nous avons cherché à avoir une image aussi précise que possible des contours de(s) l'action(s) déployée(s) par les professionnels. Dans cette optique, il a souvent été question de public cible, d'objectifs visés, d'étapes prévues, ou encore de modalités spécifiques d'intervention. Il a aussi été question d'outils mobilisés et de partenariats initiés. Ce premier niveau essentiellement descriptif a permis, en parallèle, de tracer les contours du champ de l'insertion tel que conçu par nos interlocuteurs : comment définir l'insertion, où commence et où s'arrête-t-elle, comment est-elle mise en œuvre, qu'est-ce qui est concrètement visé, etc. ?

Une fois ces éléments discutés, il était alors possible et logique de s'intéresser à l'autre face de la médaille : le travail social et/ou le travailleur social. Pour le dire autrement, ici nous avons cherché à confronter les contours du champ de l'insertion définis précédemment avec ceux du travail social. Que donne cette confrontation et dans quelle mesure les spécificités du travail social répondent ou pas aux caractéristiques du champ de l'insertion ? Qui dit confrontation, dit à la fois compromis et tensions possibles : qu'en est-il alors de cette confrontation précise ?

Finalement, dans un troisième temps d'explicitation et en prenant appui sur les deux précédents, les travailleurs sociaux ont été invités à se prononcer sur l'axe des compétences attendues et sur celui des compétences développées. Plus concrètement, comment expliquent-ils (ou pas) le fait d'avoir été retenus, en tant que travailleurs sociaux, par un responsable de dispositif d'insertion ? Quelles raisons justifient cette apparente cohérence entre compétences mobilisées et compétences attendues ? Il en va de même pour la rencontre entre les compétences mobilisées et celles développées. A-t-elle réellement lieu ? Pour le dire autrement, dans quelle mesure les compétences "produites" en formation sont-elles transférables dans la mise en œuvre de l'accompagnement à/dans/vers l'insertion ? Quel en est le degré d'adéquation ? Etc.

Les réponses spontanées à ces questions ont tendance à décrire une situation qui fonctionne bien, sans accroc particuliers. En effet, le champ apparaît souvent comme bien balisé, les étapes et les objectifs sont connus, tout comme les modalités d'intervention. Ainsi, l'accompagnement proposé « *est individuel [ce qui] veut dire que c'est la même personne qui suit l'apprenti pendant toute la formation* » (Prof.2). De plus, cet accompagnement se déploie sur quatre domaines clairement identifiés, à savoir « *professionnel, scolaire, administratif, social et personnel* »³²¹ (Prof.8). Quant aux principaux objectifs

³²¹Tous les professionnels interrogés, actifs dans le même type de mesures, évoquent ces quatre domaines structurant leur intervention. L'axe personnel est tantôt identifié seul, tantôt en tandem avec l'axe social, comme le fait ici ce professionnel.

poursuivis, en référence au mandat reçu et selon la mesure considérée, il s'agit soit de « *définir un projet professionnel réalisable* » afin de, dans un deuxième temps, « *décrocher une place d'apprentissage* » (Prof.5), soit de soutenir « *l'insertion des jeunes dans le monde du travail* » (Prof.1), principalement en identifiant et en consolidant un projet de formation (notamment professionnelle), ou encore « *d'accompagner des apprentis pendant leur formation* » avec l'espoir d'en garantir la réussite (Prof.9).

Globalement, le profil de travailleur social comporterait suffisamment d'atouts pour faire face aux exigences de la fonction. Preuve en est, ils sont présents dans un dispositif d'insertion, leur légitimité de droit n'est donc pas remise en question ! Quant à la formation, même si la question de l'insertion est loin d'y être prioritaire - « *Le domaine de l'insertion a peu été abordé [durant la formation]. Un module sur l'insertion aurait été important* » (Prof.5) - elle fournirait tout de même quelques clés et quelques ressources permettant d'entrer dans ce champ. À titre d'exemple, l'intervenante n°7 évoque « *l'approche systémique [qui permet de] déplacer le regard sur une situation* » et ainsi de faire bouger les choses. Quant au conseiller socioprofessionnel n°5, il énumère une série d'acquis tirés de sa formation d'éducateur social HES, dont des « *techniques d'entretien, assurances sociales, approche systémique, connaissance de ses limites et travailler en réseau, communication entre professionnels...* ». La formation continue, « *sur le tas* » (Prof.7), dont celle proposée à l'interne de l'institution, et l'expérience acquise en cours de carrière, feraient ensuite le reste. C'est ce que précise l'intervenante 4 qui, depuis l'obtention de son diplôme d'éducatrice en 1990, a « *toujours fait des formations continues [...et a] travaillé dans différents domaines* », ce qui lui permet aujourd'hui de se sentir légitime dans le champ de l'insertion³²². L'intervenante n°9 va dans le même sens et ce malgré ou en raison des "manques" constatés dans sa formation initiale : « *[...] sans les formations en coaching, sans les formations en médiation, je pense que ça aurait été assez compliqué pour moi en sortant de l'école d'accompagner des jeunes, parce que c'est tellement vaste [...]* » (Prof.9).

Est-ce vraiment si simple ? On est en droit d'en douter, notamment au regard de l'efficacité discutable et discutée des dispositifs d'insertion et de leurs échecs³²³, ou encore de la multitude de profils autres que le travail social qui occupent le champ de l'insertion. Inscrits dans le glissement du travail social vers l'intervention sociale, « ces nouveaux professionnels œuvrant pour la plupart dans les nouvelles politiques »³²⁴ sociales, prennent une place importante dans les dispositifs d'insertion. Ainsi, à côté du travail social, cohabitent désormais d'autres métiers, tels que « [...] des conseillers, des placeurs, des

³²² Formation initiale, formation continue, parcours professionnel sont à considérer comme des pièces importantes d'un puzzle qui en compte beaucoup d'autres ; elles ne sont de loin pas exhaustives. En effet, les professionnels interrogés mentionnent également la complémentarité des profils dans une équipe donnée (« *j'étais éducatrice de base [...] ça complétait une équipe existante* » (Prof.4)), une certaine connaissance du monde du travail et de l'entreprise (« *je pense qu'il faut quand même avoir une bonne connaissance du monde professionnel, de la formation et de l'apprentissage, je pense que c'est probablement un plus d'avoir un CFC* » (Prof.8.)), ou encore l'atypicité de certains parcours de vie potentiellement intéressants et porteurs de ressources multiples (« *Vraiment, ce qui m'intéresse, c'est que vous avez un parcours complètement atypique. [...] vous avez fait plein de choses, dans plein de domaines* », rapporte l'intervenante n°2 en se souvenant de l'un des entretiens passés lors du processus d'engagement pour le poste occupé actuellement.

³²³ ZWICK MONNEY, M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

³²⁴ AUTÈS, M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.260.

agents d'accueil, des *coachs*, des *case managers*, des gestionnaires de projet [...], des accompagnateurs [...], des formateurs »³²⁵, pour n'en citer que quelques-uns. Les indices que sont les échecs de l'insertion et la disparité des métiers dressent un tableau moins simple qu'il n'y paraît de prime abord. L'analyse par étapes et par abstraction progressive montre précisément que la réalité est plus complexe. Les travailleurs sociaux actifs dans le champ de l'insertion sont confrontés, dans la mobilisation de leurs compétences au quotidien, à plusieurs difficultés et à plusieurs défis que l'on peut résumer ainsi :

- L'évolution dans un contexte d'intervention complexe et flou sur plusieurs plans (concepts, actions et objectifs notamment) ;
- La (nécessaire) tendance à orienter l'accompagnement sur l'acquisition et le renforcement des moyens censés permettre une insertion ultérieure, plutôt que sur celle-ci à proprement parler, ici et maintenant ;
- Une légitimation qui convoque, au final, l'idée d'un potentiel d'insertion que les professionnels s'emploient à réveiller et à révéler. Par analogie avec le négatif photographique, le résultat final n'est jamais immédiat mais toujours différé, remis à plus tard.

Chacun de ces points fera l'objet d'un traitement approfondi dans la suite de ce travail. Mais avant cela, nous proposons ci-après un encart construit à partir de l'entretien mené avec la professionnelle n° 2, dans la mesure où il est emblématique non seulement des trois éléments précités, mais aussi de l'ensemble des expériences recueillies sur le plan des compétences mobilisées par les professionnels. Dès lors, l'encart qui suit a une double ambition : d'abord révéler une partie du sens que les travailleurs sociaux interrogés donnent à leurs pratiques dans le champ de l'insertion et, ensuite, illustrer (avec le concours d'autres extraits) la lecture proposée en cours et au terme de l'analyse.

Encart 1 : l'accompagnement socioprofessionnel au quotidien

Nous avons rencontré plusieurs intervenants socioprofessionnels ayant pour principale mission l'accompagnement de jeunes (18-25 ans) engagés dans une formation, de type apprentissage pour la très large majorité. Leur activité consiste essentiellement à accompagner des apprentis dans le cadre d'une mesure cantonale de soutien à la formation. Sans surprise, les descriptions qu'en font les professionnels interrogés se ressemblent grandement, avec des spécificités propres (éléments priorités/négligés, niveau de détail, précisions apportées, etc.). La présentation donnée par la deuxième intervenante (Prof.2) en est particulièrement représentative.

Le mandat reçu et les objectifs poursuivis par la mesure se cristallisent autour de la réussite de la formation : « le mandat, c'est vraiment la réussite de la formation », « l'objectif de notre intervention c'est vraiment que ces personnes réussissent leur formation [...] ». Dans cette perspective, l'accompagnement proposé s'articule autour de quatre axes principaux, pensés comme indispensables et complémentaires dans les problématiques traitées et les effets escomptés. Il s'agit de l'axe scolaire (« faire des appuis scolaires ou alors mandater des gens [...] », de l'axe professionnel (« qui est la rencontre avec les employeurs, aller en entreprise s'il y a des ajustements à faire, débriefer avec l'apprenti sur sa réalité au travail et puis comment il s'intègre dans l'équipe [...] », de l'axe administratif (« tout ce qui concerne le

³²⁵ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., p.35.

logement, les impôts, les assurances, le budget, etc. ») et finalement de l'axe personnel (« qui touche pas mal les questions de santé physique, psychique, et puis aussi le quotidien [...] »). Dans une approche individualisée de l'accompagnement, le poids donné à chacun des axes varie en fonction des situations rencontrées et des besoins constatés et/ou exprimés. Il en va de même pour le réseau (spécialisé ou pas) devant être mobilisé, allant d'un organe public spécifique (par exemple un service social ou un office AI), de spécialistes de la santé, du milieu scolaire, ou encore de l'employeur et de la sphère privée, la famille notamment.

La présence de standards d'intervention, en partie « coconstruits » avec les intervenants, dans une démarche qualité, vise « une forme d'uniformisation des pratiques ». Selon notre interlocutrice, il s'agit essentiellement de baliser et d'harmoniser les contours de l'accompagnement (par exemple, en fixant des fréquences de rencontres avec les apprentis, des rencontres tripartites, etc.), d'en garantir la traçabilité et non pas de figer son contenu. Des marges de manœuvre sont alors laissées aux professionnels. L'offre de formation continue interne - « on est tous formés en coaching et médiation » - est alors présentée comme une ressource importante, voire indispensable, pour répondre aux attentes du mandat et du cahier des charges, en assurant l'équilibre entre standardisation partielle des pratiques et interprétation individuelle.

Quelles sont les compétences professionnelles jugées nécessaires pour assumer les tâches confiées ? Les compétences identifiées sont nombreuses et concernent des domaines variés. A titre d'exemple, nous pouvons citer des connaissances en termes d'assurances et de problématiques spécifiques (migration, endettement, difficultés d'apprentissage, logement, garde d'enfants, etc.), la capacité à mener des entretiens, à identifier et à mobiliser un réseau spécialisé ad hoc, à comprendre les réalités du monde du travail et à développer des collaborations crédibles avec les employeurs. Notre interlocutrice évoque également des « qualités personnelles » telles que la polyvalence et la souplesse, les capacités d'autoévaluation - « être très au clair sur ses forces, ses faiblesses et ses limites » -, d'adaptation et de coordination, ou encore la rigueur, l'autonomie, la curiosité et la créativité, etc.

Au final, approche individualisée déployée à partir d'axes multiples, fluctuation entre standardisation des pratiques et marges de manœuvre possibles, diversité des domaines de compétences exigés, tendent à recouvrir l'apparente clarté de départ d'un voile de flou et d'indétermination. En effet, « le cadre d'intervention étant large, on ne sait jamais trop où on s'arrête. On n'a pas vraiment de limites très claires », y compris dans l'interprétation du mandat reçu, ou du moins de la manière de le mettre en œuvre. Cela est d'ailleurs renforcé par les changements permanents subis par la mesure qui « est tout le temps en mouvement. [...] Donc, il faut être capable de travailler dans quelque chose qui n'est pas très stable ». C'est précisément dans ce contexte mouvant et plastique qu'il faut situer et comprendre les différentes tensions mises en évidence.

Celles-ci concernent d'abord le glissement des actions menées de l'insertion en tant que telle (le but visé) vers l'acquisition des moyens permettant cette insertion - « favoriser le bien-être de la personne » -, la gestion de toute question administrative (logement, assurances, budget, etc.) qui peut faire obstacle à la formation comme, par exemple, assurer et/ou coordonner les appuis scolaires nécessaires. Ainsi, si la réussite de la formation reste une priorité, il y a autant de chemins possibles pour y arriver qu'il existe de professionnels, et ce malgré la présence de standards d'intervention. Autrement dit, le processus d'intervention dépend en partie du professionnel qui en assure le déroulement.

Des tensions se retrouvent aussi dans les fréquentes oscillations repérables en termes de perspectives d'intervention adoptées, tantôt généralistes tantôt spécialisées. Ainsi, l'option déclarée de « rester des généralistes, d'avoir une vision globale de la situation et de rester une personne de référence pour l'apprenant et pour les patrons », n'empêche pas la spécialisation. Celle-ci peut même être formalisée, par exemple dans le choix de spécialiser une partie des axes (scolaire et administratif, par exemple) ou dans la mise en place des standards déjà évoqués. Mais la spécialisation peut aussi être implicite, en fonction des préférences des accompagnants et des marges de manœuvre qu'ils prennent ou pas. « Chacun a ses chevaux de bataille », résume notre conseillère.

Enfin, la collaboration avec les employeurs est également marquée par des contradictions. Ainsi, tout en étant consciente du rôle central qu'a l'employeur dans l'aboutissement de tout processus d'insertion,

l'intervenante reconnaît une méconnaissance de ce monde, comme l'illustrent les questions qu'elle lance dans la discussion : « qu'est-ce qu'elles vivent ces entreprises, quelles sont leurs réalités, qu'est-ce qu'elles attendent d'un apprenti, quelles sont leurs propres limites » ? Le professionnel peut aussi ressentir un certain inconfort dans le travail de préparation des jeunes à entrer dans un « moule », celui du « marché du travail qui est parfois maltraitant ou assez rude ». Dès lors, comment mener au mieux ce travail tout en préservant la relation tripartite en jeu ? Quelle place donner à l'individu accompagné pour qu'il puisse, autant que possible, se positionner et faire des choix ? Quelles sont les limites à ne pas dépasser et qui peut décider de ces limites ? Etc.

De l'aveu même de notre interlocutrice, les questions sont nombreuses et les réponses loin d'être simples, au point que le travailleur social peut se sentir par moments « complètement perdu, à pas savoir que faire ».

Ces propos confirment l'omniprésence du doute et de l'incertitude. Le travailleur social doit penser et construire son intervention durant l'intervention elle-même³²⁶, en avançant prudemment et en mobilisant à la fois réflexivité individuelle et délibération collective³²⁷. Il doit aussi adopter des registres "classiques" de l'intervention sociale, telle la capacité à faire faire plutôt qu'à faire à la place de la personne. En effet, comme le résume la travailleuse sociale n° 2, ce sont « *les bénéficiaires qui prennent les décisions [...] plutôt que nous* », l'intervenant « *est là pour guider la personne à prendre ses décisions* » et non pas pour « *prendre des décisions pour eux* ». En ce sens, le travailleur social fonctionne comme le révélateur de résultats en devenir et dont il n'a pas la maîtrise. Faire accepter cette position, voire ce pari sur l'avenir, constitue alors l'un des enjeux majeurs de la légitimation des compétences effectivement démontrées dans le champ de l'insertion.

1. L'insertion socioprofessionnelle, un champ flou

L'analyse a d'abord permis de souligner la complexité du champ de l'insertion et des interventions à déployer dans ce contexte, par des « métiers flous »³²⁸ eux aussi, parmi lesquels se positionnent les travailleurs sociaux que nous avons rencontrés. Cela est notamment le cas sur le plan conceptuel et définitionnel de ce que serait l'insertion et, en prolongement, de sa mise en œuvre concrète. En effet, « mot fortement polysémique servant à désigner l'accès au marché du travail et l'intégration sociale de populations spécifiques, [...] il est désormais utilisé dans de nombreux champs (travail, formation, urbain, association, orientation, politiques sociales) dans des sens qui ne sont pas toujours convergents »³²⁹. La description que fait le maître socio-professionnel (MSP) de son activité, rencontré lors du premier entretien, illustre cette complexité et cette multiplicité de sens.

³²⁶ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude » in *Sociologies* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/5553>, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 15 avril 2020.

³²⁷ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat » in *Pensée plurielle*, n°30-31, 2012.

³²⁸ JEANNOT, G., *op. cit.*

³²⁹ DUBAR C., « Insertion (social and occupational inclusion) », *loc. cit.*, p.257.

« Notre principal travail [...] c'est l'insertion des jeunes dans le monde du travail, le coaching par rapport au CV, lettres de motivation, organisation de stages en entreprise. D'abord, le jeune doit se positionner sur quatre métiers qu'il aimerait faire, puis ensuite nous on valide si ce projet est bon ou pas quoi, parce que certains jeunes ils veulent faire informaticien ou électronicien et ils n'ont pas vraiment le niveau en maths. Après, c'est nous qui orientons et qui validons le projet ou pas. Et puis aussi par le biais des ateliers, on a aussi deux ateliers au SEVAL³³⁰, donc là on travaille justement tous les aspects pratiques et les aspects comportementaux ; enfin le comportement qu'il faut avoir, adapté au travail quoi. C'est vraiment ces trois éléments là qu'on travaille : la recherche professionnelle, la construction du projet, les compétences pratiques et les compétences sociales par rapport au monde du travail » (Prof.1).

On constate donc que "faire de l'insertion" ne répond pas à une définition précise mais implique, au contraire, le recours à un nombre important de registres d'intervention plus ou moins compatibles entre eux. Ainsi, du point de vue de notre interlocuteur, insérer c'est à la fois observer, évaluer, éduquer, préparer, former, orienter, valider, coacher et placer, entre autres. C'est en somme beaucoup de choses à la fois, mais rien de clairement délimité tant sur le plan des actions à mener que du périmètre touché par celles-ci. Ce flou du champ et des métiers de l'insertion fait écho au flou de l'État social, du travail social et des métiers du social. En effet, « cet affaiblissement du référent « travail social » [...] se double de ce qui peut être perçu comme une dilution de cette entité même au sein d'un vaste ensemble aux contours très flous, celui des services à la personne »³³¹, dont fait partie l'insertion socioprofessionnelle. Autrement dit, le champ et la mise en œuvre de l'insertion ne peuvent être précisément délimités puisque les mondes auxquels ils appartiennent, l'État social et le travail social, sont eux-mêmes en mouvement permanent comme le note Didier Vrancken en montrant à quel point l'État social est plus qu'un « édifice solidement bâti [...]. Il est aussi le résultat d'un véritable processus inachevé de régulation des rapports sociaux »³³² et reposant sur des compromis fragiles. Evoluant dans ce contexte « inachevé », incertain et marqué par le « brouillage des repères »³³³, les activités de l'insertion et, avec elles, les travailleurs sociaux, semblent donc condamnées à un certain degré d'indétermination, comme l'illustre le précédent extrait. D'autant plus que le champ de l'insertion participe grandement de l'extension des « territoires d'origine [du social] qui permettaient de le saisir et de le circonscrire. [...]. D'un social pour les barbares, nous serions passés à un social barbare : étranger à lui-même, hors de ses frontières, différent de celui jusqu'alors connu »³³⁴.

³³⁰ Semestre d'évaluation : l'une des prestations possibles dans le cadre de la mesure Semestre de Motivation (SEMO) dépendant de la loi fédérale sur l'assurance chômage (LACI).

³³¹ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, op. cit., p.XII.

³³² VRANCKED D., *Le Crépuscule du social*, op. cit., p.62.

³³³ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., p.21.

³³⁴ *Ibid.*, pp.4-5.

C'est précisément cette complexité - « *c'est vite complexe* » avoue l'intervenante n°7, en parlant des situations rencontrées qui demandent dès lors une « *grande capacité d'organisation* » -, cette multiplicité et cet éclatement des « repères jusque-là opérants »³³⁵ pour les intervenants et les interventions, à la fois sur le plan théorique et pratique, que nous allons traiter maintenant. Le tableau qui suit, élaboré à partir de l'analyse des propos recueillis, synthétise les principaux éléments identifiés.

Fig. 7 : Complexité et flou du champ de l'insertion

AXES	POTENTIEL DE COMPLEXITÉ ET DE FLOU
Définition	Entre flou conceptuel et mise en œuvre protéiforme articulée autour de multiples axes (personnel, administratif, scolaire, professionnel, social, médical, etc.).
Processus	Processus pensé comme un enchevêtrement d'étapes multiples, tantôt individuelles, tantôt collectives, sociales et/ou professionnelles.
Modalités d'intervention	Entre perspective généraliste prescrite et affichée, et nécessité de spécialisations ponctuelles.
Relation au monde du travail	L'hésitante et ambiguë relation avec le monde du travail : nécessité, passage obligé et parfois craint, objectif visé, etc. Quelles stratégies adopter et avec quelle crédibilité ?
Spécificités de l'atelier	Pouvoir de révélation et de médiation ; passage de la relation interindividuelle (de face à face) à l'expérimentation du collectif avec ses multiples confrontations possibles (hiérarchie, pairs, expertises, etc.).

Le flou concerne l'essence même de l'activité dont la relation humaine, échappant à des carcans figés, est au cœur de l'interaction. Les deux premiers axes du tableau – définition et processus – traduisent ce flou relationnel quasi ontologique du travail social en général et du champ de l'insertion en particulier. Mais le flou ne concerne pas que le fond – soit le contenu de l'activité elle-même, le projet visé -, mais aussi la forme, soit les manières de faire et les modalités de mise en œuvre de l'activité. Le flou touche alors les métiers et les contorsions qu'ils doivent faire précisément pour affronter l'indétermination de l'activité. Les trois éléments suivants du tableau – les modalités d'intervention, la relation au monde du travail et les spécificités de l'atelier – s'inscrivent dans ce deuxième niveau du flou. Dans un tel contexte,

³³⁵ VRANCKEN D., *Le Crépuscule du social*, op. cit., p.87.

il est très difficile, voire impossible, d'anticiper et de planifier avec certitude l'accompagnement déployé par les professionnels. Au contraire et comme le montre Gilles Jeannot, le fond et la forme de l'intervention se décident et se construisent en cours d'action :

« Dans bien des cas, le travail est, pour reprendre l'expression de Schön (1983)³³⁶ « réflexion sur la situation », un effort pour reformuler dans le cours de l'action son projet. Même dans la tête du professionnel, sa définition ne précède pas son accomplissement. C'est au fil des événements, des reconfigurations opérées en cours d'action que la définition du problème à traiter évolue. Absolument impossible, donc, dans de telles situations, de distinguer la définition de ce qu'il y a à faire de son accomplissement. [...] Agir n'est plus faire passer un programme, mais faire avec ce qui résiste »³³⁷.

Suivant la perspective proposée par Gilles Jeannot, intéressons-nous maintenant aux stratégies déployées par les professionnels interviewés pour affronter le débordement du flou tant au niveau du fond que de la forme de l'intervention et ainsi faire avec la résistance du réel.

Premièrement, comment se traduit concrètement le flou conceptuel et définitionnel qui entoure la notion d'insertion et, dans le prolongement, sa mise en œuvre ? Ce flou est notamment véhiculé par la large différenciation des axes d'intervention dont témoignent les professionnels et qu'ils sont censés assumer. Plusieurs de ces axes sont clairement identifiés et formalisés comme constitutifs du mandat institutionnel (Doc-P2³³⁸ : descriptif de fonction. Doc-P3 : standards d'intervention). Ils sont mobilisés en fonction des caractéristiques des situations rencontrées dans un souci d'individualisation de l'intervention. Ainsi, comme déjà mentionné dans l'encart proposé plus haut, « *l'accompagnement est individuel [...] c'est la même personne qui suit l'apprenti pendant toute la formation et il est basé sur quatre axes d'intervention. Le premier, c'est l'axe scolaire [...]. Un axe professionnel qui est la rencontre avec les employeurs [...]. Le troisième axe c'est un axe administratif, socio-administratif [...]. Et le dernier axe, c'est un axe personnel [...]* ». (Prof.2). Bien qu'évoluant dans un autre dispositif, l'intervenante n°4 confirme la multiplicité des axes couverts :

« *Le scolaire, la recherche d'emploi [...] : le jeune apprend des techniques de recherche d'emploi, et puis il fait des jeux de rôle, [...] la recherche ; la classe et puis les trois ateliers manuels, le sport et toutes les activités de prévention et les activités culturelles aussi [...]. On va visiter des entreprises aussi pour connaître des métiers, on invite aussi des patrons à venir, [...]* » (Prof.4).

³³⁶ SCHÖN D. A., *The Reflective Practitioner, how Professionals think in the Action*, New York, Basic Books, 1983.

³³⁷ JEANNOT G., *op. cit.*, p. 64.

³³⁸ Document-Professionnel n°2, 3...

À cette liste non exhaustive, viennent s'ajouter d'autres dimensions de l'accompagnement, comme la détection de problématiques spécifiques et l'orientation qui en découle vers des prises en charge spécialisées, ou encore un axe davantage social. L'axe personnel renvoie à des questions de santé physique et psychique, de consommation et de comportements jugés à risque, mais aussi à des problématiques familiales (relations conflictuelles avec les parents, le conjoint, maternité, garde des enfants, par exemple), de logement, etc. Dans ce cadre, le rôle de l'accompagnant consiste notamment à « *soutenir, écouter, éventuellement proposer plus d'aide spécialisée si nécessaire* » à l'apprenti « *qui est d'abord quelqu'un qui a sa vie, qui peut être dans une phase de démotivation, ou de difficulté relationnelle ou de santé* » (Prof.7). Dans l'axe scolaire, il s'agit essentiellement de compenser une partie des lacunes scolaires qui entravent l'entrée en formation et le suivi régulier d'un apprentissage, au moyen, par exemple, de cours d'appui, de répétitions et de préparations de tests et d'examens, ou encore de développement de « *stratégies d'apprentissage* » (Prof.7) avec l'objectif d'apprendre à apprendre. Ainsi, les travailleurs sociaux, en véritables « intermédiaires de l'activation, [...], rompus aux exercices de formation, d'accompagnement, de conseil de médiation, de suivi des personnes »³³⁹, sont amenés à adapter des sujets considérés comme "inadaptés".

L'axe administratif regroupe tout ce qui peut être considéré comme « *une aide pour gérer leurs affaires socio-administratives* », selon les propos de l'intervenant 6. Il fait donc référence à des éléments relativement disparates, comme la gestion des factures et du budget, la demande de bourses d'études, des relations administratives et contractuelles avec des organismes divers (assurances, services communaux, cantonaux, régies immobilières, employeurs, etc.), etc. Comme le montre Isabelle Astier, l'intervention sociale devient en partie médiation, faisant de « tout intervenant social [...], de façon plus ou moins centrale selon son emploi, un médiateur [...] [*convoquant*] des savoirs métissés pour occuper des fonctions de coordination entre [*des individus*] défavorisés et les institutions d'intégration comme l'école, la police, la justice, le logement social ou encore les instances de formation et d'insertion mais aussi les entreprises »³⁴⁰.

Précisément, l'axe professionnel amène l'intervenant « *à rencontrer les entreprises formatrices* » le mettant ainsi dans une position de « *médiateur, quand c'est nécessaire, entre le formateur, le patron et l'apprenti* » (Prof.7). Il s'articule essentiellement autour de deux domaines principaux, à savoir la formation et les relations à créer avec les employeurs. Sur le plan de la formation, en complément de l'axe scolaire déjà évoqué, l'intervention peut se dérouler à différents moments : avant (bilan de compétences, intérêts et cibles professionnelles, orientation, projet, stages, prospection, etc.) ; pendant (soutien de l'apprenti et du formateur, contacts avec les écoles et les enseignants, commissaires d'apprentissage, etc.) ; après la formation (possibilités d'insertion, de maintien, orientation vers d'autres

³³⁹ VRANCKEN D., *Le Crépuscule du social*, op. cit., p.88.

³⁴⁰ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, op. cit., pp.51-53.

services, etc.). Dans cette perspective, l'accompagnement proposé cible le renforcement de l'employabilité, conçue essentiellement comme une caractéristique individuelle renvoyant, dans le contexte de l'insertion, « à des catégories de personnes dont on observe qu'elles ont des difficultés majeures pour trouver un emploi ». Ce renforcement passe justement par des politiques et des dispositifs censés « répondre à des « manques » (de formation, de qualification, de motivation, de réseau, d'expérience, de projet) »³⁴¹. In fine, dans cet axe d'intervention le travailleur social adopte donc « une perspective éducative, de formation et de confrontation aux exigences de l'entreprise. Cette perspective introduit les normes du travail dans le quotidien des personnes [...] et affirme la primauté de la valeur travail et des valeurs professionnelles qui y sont liées »³⁴². Plusieurs intervenants rencontrés évoquent clairement ces différentes dimensions (éducation au travail, confrontation aux exigences des employeurs, valeur travail, etc.), comme illustré dans l'extrait suivant :

« Les ateliers sont utilisés comme un terrain d'entraînement aux compétences qu'il faudra avoir en apprentissage [...] on les entraîne sur des compétences générales [...]. Chez nous, on leur demande d'être actifs [...], donc c'est un peu de les conscientiser sur toutes ces choses et de faire des liens avec ce qu'un patron va attendre d'eux [...]. Et puis, c'est une activité qui donne de la satisfaction, parce qu'en général ils réussissent tous [...], il y a une dimension de prendre du plaisir au travail parce que je pense qu'il y a beaucoup de jeunes qui n'ont pas spécialement envie d'aller travailler [...]. Comme si on devait un peu leur apprendre quels bénéfices ils pourraient avoir d'être engagés dans une place de travail, de faire des choses qui sont utiles, de rendre service, de réussir des choses [...] »
(Prof.4).

En ce qui concerne l'approche vis-à-vis des employeurs, elle se déploie dans ce même type de chronologie linéaire. Avant et jusqu'au premier contact avec le futur patron, le professionnel conçoit son rôle avec une visée préparatoire, de mise en condition, ou encore d'éducation du jeune - de ses comportements, de ses attitudes, et de son vocabulaire par exemple - aux codes professionnels attendus et/ou supposés. Le principal enjeu consiste à ne pas rater ce premier rendez-vous. Une fois cette première étape franchie, l'intervenant va, dans une relation à trois, chercher à se positionner comme une personne ressource pour les deux parties impliquées, soit le formateur et le formé ou l'employeur et l'employé, selon les dispositifs. Globalement, l'action menée ici avec ses différentes modalités, vise la consolidation de la relation (notamment professionnelle) dans la durée, en neutralisant tous les éléments qui pourraient perturber sa réussite, telles que des difficultés financières, administratives, des fragilités personnelles, familiales et/ou de santé. Au terme de ce processus triadique la suite de l'intervention du professionnel dépendra du résultat atteint. Si le processus est réussi - le jeune est engagé -

³⁴¹ ROSE J., « Employabilité (Employability) » in GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *op. cit.*, pp.170-171.

³⁴² *Ibid.*, pp.171-172.

l'accompagnant peut rester à disposition des partenaires, *au cas où* et à la demande, selon les besoins de l'un et/ou de l'autre, pour une durée limitée dans le temps et pas toujours clairement définie. Il s'agit notamment de « *parer, d'éviter que [le jeune] se fasse renvoyer [...] de rattraper le coup* » (Prof.1) à la suite d'éventuelles difficultés rencontrées sur le lieu de formation et/ou de d'emploi. En cas d'échec – la formation est interrompue, l'engagement n'est pas confirmé - il s'agira essentiellement d'en cerner les causes, voire les responsabilités, et de régler la transition : prolongement de la mesure, orientation vers un autre dispositif d'insertion, signalement auprès d'un partenaire spécialisé (par exemple l'office AI, un psychologue ou le service social), etc. ? Cela est chaque fois décidé au cas par cas, en évitant toute rupture abrupte et en mettant en place, en contrepartie, « *quelque chose pour qu'il y ait quand même un suivi* » (Prof.1) au terme de la mesure.

À noter encore que la dimension temporelle de l'intervention se joue non seulement sur un axe linéaire (avant, pendant, après), mais aussi sur celui de son rythme et de sa durée. De plus, pour les professionnels interrogés, la question de la légitimité (ressentie, reconnue, attribuée, etc.) de l'intervention sociale, semble particulièrement présente dans ce contact avec le monde de l'entreprise. Il en sera question un peu plus loin (chapitre 2).

Les professionnels évoquent également un axe d'intervention autour du couple "détection & orientation". En effet, selon les situations vécues, l'accompagnement du processus d'insertion consiste essentiellement à détecter des problématiques spécifiques empêchant, pour le moment, sa mise en œuvre effective. Il s'agit souvent de fragilités en termes de santé (psychique, addictions, etc.), exigeant l'orientation vers d'autres experts du réseau socio-sanitaire en place, tels que « *le psychologue ou le médecin psychiatre [...] ; ça peut être aussi l'infirmière scolaire* » (Prof.8). Le couple "détection & orientation" peut concerner également d'autres partenaires, en fonction des besoins repérés et des demandes exprimées. Certains de ces partenaires reviennent même assez régulièrement dans les discours en tant qu'éléments du système directement impactés par les problématiques rencontrées, particulièrement sur le plan de la santé. C'est le cas notamment de la famille du jeune et de son employeur et/ou maître d'apprentissage. Finalement, les professionnels identifient un dernier axe d'intervention davantage social, sans que ses spécificités soient toujours explicites, notamment en référence à d'autres axes déjà évoqués, comme celui personnel et administratif. On peut y voir une tentative d'articuler différents niveaux d'action permettant de déployer une intervention plus large, plus transversale et prenant en compte l'articulation des multiples contextes qui peuvent influencer l'accompagnement proposé. Pour le dire autrement, toute action entreprise sur un plan particulier n'aurait de sens que dans son articulation avec les autres plans ; cette articulation serait alors assurée par cet axe dit social.

Comment comprendre cette profusion de sens et de pratiques dont témoignent nos interlocuteurs ? Notamment en reconnaissant que l'insertion ne se laisse pas (encore) appréhender facilement au point d'apparaître comme indéfinissable puisqu'elle « recouvre d'innombrables réalités qu'une définition sociologique unique ne permet pas de circonscrire »³⁴³. En effet, l'insertion donne encore et toujours l'image d'une « catégorie bonne à tout faire pour des temps incertains et qui se présentent comme une bifurcation du social »³⁴⁴. Sans doute aussi, en rappelant avec Claude Dubar que l'insertion est et reste fondamentalement une construction sociale articulée autour de trois pôles : celui du temps en tant que « produit d'une histoire », celui de l'espace en tant que « construit sociétal », et celui des acteurs en tant que « résultante de stratégies » qui leur sont propres. En effet, « dire que l'insertion professionnelle est socialement construite, c'est dire plusieurs choses en même temps : qu'elle est historiquement inscrite dans une conjoncture (économique et politique) ; qu'elle est dépendante d'une architecture institutionnelle qui traduit des relations spécifiques (à un espace sociétal) entre éducation, travail et rémunération ; qu'elle est dépendante des stratégies d'acteurs y compris de celles des personnes concernées [...] »³⁴⁵. Parmi celles-ci, il y a d'abord celles à insérer, avec leurs parcours biographiques, leurs intérêts et leurs motivations propres. Et il y a aussi les "inséateurs", dont les stratégies d'intervention vont précisément modeler la mise en acte des compétences déployées.

Dès lors, l'insertion et les chemins pour y parvenir ne peuvent pas se réduire à des mécanismes simples et reproductibles d'une situation à l'autre, en appliquant machinalement des prescriptions générales et plus ou moins cohérentes. Rien qu'en considérant le pôle des principaux acteurs impliqués - professionnels, employeurs et formateurs - le champ des possibles en termes de définitions, de représentations et de mises en œuvre de l'insertion est quasi infini. Les constats exposés plus haut tendent à le montrer, quand bien même ils ne concernent qu'un seul type d'acteurs, ceux qui sont au front, placés au niveau de ce que Michael Lipsky³⁴⁶ nomme la « *street level bureaucracy* », soit le niveau d'action des « agents de terrain ». Évoluant dans des contextes mouvants (celui des politiques publiques), souvent contradictoires (par exemple, entre objectifs visés et ressources disponibles) et contraignants (nombreuses prescriptions non-négociables, exigences de résultats, etc.), ces professionnels doivent souvent *faire avec*, se débrouiller et bricoler. Engagés « dans le cadre d'une relation physique avec les usagers »³⁴⁷, loin du regard et du contrôle direct de la hiérarchie, non seulement ils peuvent, mais ils doivent aussi prendre une certaine autonomie d'action vis-à-vis du dispositif. Cela se traduit notamment par « *le côté généraliste et la souplesse de l'intervention [permettant] de s'adapter aux changements qu'il y a au niveau des politiques sociales mais aussi au niveau professionnel* » (Prof.8), ou encore par « *des supérieurs qui font une telle confiance* » (Prof.3)

³⁴³ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.20.

³⁴⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.217.

³⁴⁵ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle », loc. cit., p.34.

³⁴⁶ LIPSKY M., op. cit.

³⁴⁷ BAUDOT P.-Y. et OULD-FERHAT L., « L'administration à l'épreuve du savoir » in *Sociologies pratiques*, n°24, 2012, pp.1-3.

aux intervenants dans la mise en œuvre et la gestion de l'accompagnement proposé. Cette souplesse rend ainsi possible la conquête et l'utilisation au quotidien de marges de manœuvre et l'exercice d'un « pouvoir discrétionnaire » relatif, dans l'application des règles formelles et les décisions concernant les usagers. Comme le résume l'interlocuteur n°2, l'intervenant en insertion « *ne travaille pas avec quatre outils [mobilisés] à toutes les sauces. Ça ne fonctionne pas comme ça. [Il] est sans arrêt en train de créer [...]* », afin de faire avec l'incertitude ambiante et les multiples procédures à la cohérence discutable. Pour reprendre les propos de Gilles Jeannot, « ce qui génère de l'ordre ce n'est plus le cadre organisé mais ceux qui s'en emparent. [...] Impossible donc de construire une action publique efficace par le simple « bon choix » des procédures »³⁴⁸.

Ainsi, le pouvoir discrétionnaire désigne « non seulement une capacité d'action permettant de maintenir un lien entre des individus singuliers et une structure institutionnelle impersonnelle [*mais aussi*] un ensemble de pratiques qui structurent les rapports d'échanges entre les agents subalternes et leurs usagers »³⁴⁹. Il désigne aussi l'implication directe et souvent discrète, des professionnels dans le "façonnage" relatif des dispositifs et des mesures dans lesquels ils évoluent. Ils ne se contentent pas d'appliquer mécaniquement des règles et des procédures, mais les interprètent en partie, afin de garantir un minimum de sens à ce qu'ils sont en train de faire. Ce faisant, l'intervenant devient, selon la formule de Michael Lipsky, un « *policy maker* » soit « un agent de l'action publique en charge de créer un sentiment d'appartenance [...tout en veillant] à faire sens, quitte à chercher à le créer [...] »³⁵⁰. Autrement dit, ces sortes de *petits arrangements* passés dans le secret (professionnel, de fonction, lié à la confidentialité, par exemple) de la relation *en train de se faire*, permet au travailleur social de garder la face d'abord vis-à-vis de l'usager, ensuite vis-à-vis de l'institution et, enfin, vis-à-vis de lui-même et de son identité professionnelle. Les arrangements deviennent même indispensables pour faire face à « la zone d'incertitude »³⁵¹ que constitue la relation de face à face entre deux subjectivités, l'accompagnant et l'accompagné, censés faire un bout de chemin ensemble. Au final, les accommodements mis en place par les professionnels, « consistent surtout à trouver des ressources pour malgré tout « bien faire leur travail » », notamment en tentant de « réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail réel [...] »³⁵². Nous y reviendrons un peu plus loin.

Le caractère multiple de l'insertion ne concerne pas que le nombre des axes analysés plus haut mais aussi celui des actions menées à l'intérieur de chaque axe, voire dans l'articulation entre eux. Autrement dit, comme déjà évoqué, l'accompagnement proposé par les intervenants de l'insertion est marqué par

³⁴⁸ JEANNOT G., *op. cit.*, p.154.

³⁴⁹ SPIRE A., « Grand angle. Du nouveau chez les bureaucrates » in *Gouvernement et action publique*, n°2, 2012, p.174.

³⁵⁰ VRANCKEN D., *Social barbare*, *op. cit.*, pp.65-66.

³⁵¹ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

³⁵² RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., « L'épreuve de professionnalité : de la dynamique d'usure à la dynamique réflexive », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>, mis en ligne 16 juin 2016, consulté le 15 avril 2020, p.4.

le sceau de la multiplicité : celle des axes travaillés, celle des actions dans chaque axe, et celle des modalités d'articulation entre les axes. Dès lors, insérer revient à la fois à détecter, soigner, orienter, préparer, former, rendre autonome, placer, contrôler, évaluer, etc. Ces multiples registres sont ensuite déployés avec des nuances, à la fois en fonction des professionnels concernés, des dispositifs considérés et surtout des situations individuelles accompagnées. Nous sommes ainsi face à des « stratégies d'acteurs [qui] construisent des « mondes de l'insertion » permettant de coordonner des acteurs de l'entreprise, des intermédiaires de l'emploi, des partenaires éducatifs et des segments de jeunes socialement identifiables »³⁵³. Il faut toutefois accepter une certaine plasticité dans cette coordination qui confronte « des personnes qui partagent, peu ou prou, les mêmes références, les mêmes conceptions du travail et de la formation, les mêmes expériences et qui déploient des stratégies plus ou moins bien coordonnées »³⁵⁴.

L'in-définition et l'incertitude de l'insertion doivent être articulées avec l'incertitude du travail social et qui, selon Jacques Ion, se décline au moins sur trois niveaux interdépendants : les politiques publiques (ici, celles de l'insertion), les acteurs (les "inséreurs", ceux à insérer et les employeurs notamment) et l'incertitude des pratiques professionnelles. « Toutes ces questions se croisent évidemment. [...] Difficile en effet de parler de pratiques sans évoquer les cadres, y compris politiques, dans lesquels elles se développent ; difficile également de parler des pratiques sans évidemment parler des intervenants »³⁵⁵. De plus, ces croisements ne sont pas figés. Au contraire, ils bougent, évoluent au gré des changements réguliers qui touchent les dispositifs, les bénéficiaires et les professionnels qui, comme l'a montré Martine Zwick Monney, sont toujours en mouvement. Son analyse des échecs de l'insertion révèle en effet « le mouvement permanent existant dans les dispositifs en termes d'évolution, de mise en place de nouveaux outils, mais également le mouvement que les fonctionnements des dispositifs provoquent chez les bénéficiaires et chez les professionnels »³⁵⁶. Plusieurs de nos interlocuteurs évoquent explicitement le caractère changeant de leur contexte d'intervention, tantôt du point de vue des spécificités des jeunes accompagnés, tantôt de celui du dispositif dans lequel ils évoluent, ou encore du point de vue des compétences exigées pour accomplir le travail demandé. Les intervenantes 2 et 3 l'expliquent ainsi :

« La mesure est tout le temps en mouvement en fait. Même les standards, ils tendent à être tout le temps en évolution, en adaptation [...]. Même les outils de travail changent assez fréquemment. [...] Ou bien les processus, on a plein de processus et ils évoluent tout le temps. [...]. Donc, il faut être capable de travailler dans quelque chose qui n'est pas très stable [...] » (Prof.2).

³⁵³ DUBAR C., "La construction sociale de l'insertion professionnelle", *loc. cit.*, p.33.

³⁵⁴ *Ibidem.*

³⁵⁵ ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, *op. cit.*, p.21.

³⁵⁶ ZWICK MONEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, *op. cit.*, p.237.

« On est en perpétuel mouvement mais...j'ai vécu ça dans tous les contextes professionnels dans lesquels j'ai été. On est en constant mouvement ; parfois c'est un peu usant » (Prof.3).

L'intervention ne s'en trouve alors que plus incertaine, difficile à maîtriser et tiraillée entre une espèce d'idéologie de l'innovation continue et les indispensables collaborations à mettre en place, mais qui ne riment pas toujours avec « coordination »³⁵⁷. Une manière de s'en sortir consiste alors à concevoir la mise en œuvre de l'insertion comme un processus composé d'étapes successives et logiques dans leur articulation, ou du moins décrites comme telles. Dans une telle perspective, l'insertion est d'abord individuelle dans son approche, lorsqu'il s'agit de détection de pathologies, de traitement d'une consommation problématique, de compensation de lacunes scolaires, etc. Elle est ensuite collective, par exemple dans l'apprentissage de codes sociaux, l'expérimentation du travail en équipe et le rapport à l'autorité. Enfin, l'insertion est aussi professionnelle, passant par la mise en place de stages d'observation, d'évaluation, par l'établissement de contacts avec les employeurs, l'accompagnement de la formation, ou encore le placement en entreprise. L'encart qui suit, tiré de l'entretien n°8, illustre cette conception de l'intervention par étapes.

Encart 2 : les étapes du processus d'intervention

« Donc, il y a plusieurs cas de figure mais je prends le cas de figure vraiment le plus général [...] C'est un jeune qui est signalé par le centre social comme ayant trouvé une place d'apprentissage ou sur le point de la trouver [...]. Puis on fixe une date [...], ce qu'on appelle une tripartite, mais elle va devenir quadripartite³⁵⁸, où il y a l'intervenant Abcd présent, avec bien sûr le bénéficiaire, l'assistant social, parfois le conseiller en insertion et peut-être encore justement la personne faisant dans la mesure. Ça c'est vraiment le point de départ où la mesure lui est présentée, où on fait connaissance avec le jeune, on évalue si ça correspond à ses besoins [...avant] de signer un contrat pour entrer en mesure [...].

Un premier entretien va être fixé avec le jeune et l'intervenant Abcd [...pour] faire une évaluation des besoins et déjà réaliser quelques démarches administratives avec le bénéficiaire [...]. On va formaliser ça pour avoir les objectifs d'accompagnement, en fait qu'est-ce qu'on va faire ensemble, en plaçant bien sûr le cadre [...]. Puis rapidement on va contacter l'employeur en préparant au préalable cet entretien avec le bénéficiaire, puisqu'on ne fait jamais rien derrière son dos [...]. En parallèle, on va faire un peu l'état financier pour voir justement si toutes les ressources financières ont été activées, les demandes de bourses ont été faites [...] ; ça va rythmer un peu l'année au niveau administratif [...].

Après, [...] arrivés les cours professionnels, on va évaluer avec lui s'il a besoin de soutien ou non [...] en lui demandant parfois les résultats scolaires pour faire une évaluation. Là soit on va travailler directement avec lui sur les stratégies d'apprentissage, soit on donne un cours d'appui, ou alors maintenant on va déléguer ces cours d'appui si besoin. Après, on va aller en entreprise faire un point de situation avec l'employeur [...]. L'accompagnement va se poursuivre comme ça la première année. On va voir une deuxième fois l'employeur, on va faire le renouvellement de bourse, les déclarations d'impôts ; on va aussi écouter la personne simplement sur son vécu, la manière dont elle vit sa profession, ce qui se passe au niveau privé, s'il y a des interférences [...], les moyens qu'elle se donne [...].

³⁵⁷ DUBAR C., "La construction sociale de l'insertion professionnelle", *loc. cit.*

³⁵⁸ Il s'agit là d'un autre exemple de l'évolution permanente qui caractérise les dispositifs d'insertion, avec leur lot de conséquences possibles pour les bénéficiaires et pour les professionnels, par exemple en termes de transmission et de coordination de l'information, de délimitation des périmètres de l'intervention, etc.

Puis, après la première année, on va faire un point avec l'employeur et avec elle, un bilan. Ensuite, la deuxième année ça sera la même chose, simplement le suivi peut être allégé [...]. On va réévaluer notre accompagnement pour le rendre plus flexible, et on va continuer dans cette direction-là. On va essayer qu'au niveau administratif les choses puissent être de plus en plus faites de manière autonome [...], on garde la personne ressource jusqu'à ce qu'elle soit autonome en troisième année.

Après, viennent des fois des sujets comme le TPA, le Travail Personnel d'Approfondissement qui est assez important en troisième année ou en fin de deuxième. Là, on peut intervenir de manière un petit peu plus conséquente en troisième année.

Et puis ensuite va se poser la question, au milieu de la troisième année, de la suite du projet [...]. Là on va rentrer en contact avec l'intervenant professionnel Abcd, donc qui va poursuivre avec la personne pour qu'elle puisse non seulement avoir son CFC en poche, mais aussi trouver un emploi. Donc là, on va essayer de faire une transition assez rapidement [...]. Puis, à la réussite des examens, à la fin du contrat d'apprentissage, le suivi s'arrête. On fait le bilan de ce qui s'est passé [...].

Ça dépend après la manière dont on se quitte. Des fois on se voit en dehors de la mesure pour les inviter pour un repas, pour avoir parfois un moment plus informel aussi, ou simplement pour se quitter dans un truc un peu plus festif qu'ici [...]. En gros, voilà, toujours avec les quatre axes, donc scolaire, professionnel, personnel, administratif, qu'on passe en revue chaque mois ».

Cet extrait illustre bien la conception d'une intervention faite d'étapes, souvent formalisées (Doc-R2 : processus d'accompagnement) que le professionnel enchaîne avec une certaine logique et une certaine maîtrise, lui permettant ainsi d'asseoir un bout de sa légitimité. En effet, comme l'a également montré Martine Zwick Monney, « l'intervenant peut chaque fois expliquer pourquoi il a agi de telle façon et proposer telle solution au bénéficiaire face à telle situation », dans la mesure où « chacune de ces séquences a un objectif, a du sens, peut être expliqué ». De plus, cette manière d'envisager l'intervention comporterait deux autres avantages : celui de donner « l'impression d'une évolution » - « *On va essayer qu'au niveau administratif les choses puissent être de plus en plus faites de manière autonome* » - et celui de parler de « leur pratique, mais sans entrer dans le concret de ce qu'ils font »³⁵⁹ réellement et précisément – « *En parallèle, on va faire un peu l'état financier ; ça va rythmer un peu l'année au niveau administratif ; On va aussi écouter la personne simplement sur son vécu ; on va faire un point avec l'employeur et avec elle ; on fait le bilan de ce qui s'est passé* ». Ce faisant, le professionnel parvient ainsi à justifier ses actions tout en gardant la part d'autonomie et de marge de manœuvre dont il a besoin pour tenir le cap et conserver la maîtrise de l'intervention – « *Ensuite, la deuxième année ça sera la même chose, simplement le suivi peut être allégé ; là, on peut intervenir de manière un petit peu plus conséquente en troisième année ; ça dépend après la manière dont on se quitte* ».

Cet extrait montre aussi que l'intervenant est, dans le désordre, tantôt amené à évaluer (la situation, les besoins, les demandes, l'évolution, etc.), à effectuer des tâches administratives, à fixer/rappeler le cadre, tantôt à soutenir (la formation, les stratégies d'apprentissage, etc.), à contacter l'employeur, à faire des visites d'entreprises, ou encore à déléguer, à anticiper le terme et l'après-mesure, etc. Enfin, l'extrait

³⁵⁹ ZWICK MONEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., pp. 217-218.

illustre également, comme nous le verrons dans le chapitre qui suit, le glissement de l'intervention de l'insertion en tant que telle (le but, la fin visée), vers l'acquisition et la consolidation des moyens pour y parvenir (par exemple, le soutien dans les démarches administratives, les appuis scolaires, l'écoute et la prise en compte du vécu personnel). Nous y reviendrons donc un peu plus loin. Avant cela, il nous faut approfondir, après le flou de l'activité elle-même, le deuxième temps de notre réflexion, annoncé plus haut, à savoir le balisage en continu des contours de l'intervention et des formes qu'elle peut prendre.

La conception linéaire de l'insertion mentionnée précédemment n'est pas nouvelle, mais elle doit sans doute être modulée par d'autres dimensions, comme la durée des différentes étapes et l'intensité des interventions dans chacune d'elles, au gré des spécificités de chaque situation accompagnée. Il en sera question dans le chapitre traitant des compétences attendues par les responsables de dispositifs. Est-ce que les tendances décrites plus haut - le flou conceptuel et la mise en œuvre protéiforme ainsi que les étapes de l'insertion - seraient des espaces possibles de légitimation de l'intervention du travail social dans le champ de l'insertion ? Multiplicité, flou et complexité, comme autant de portes entre-ouvertes à pousser, de zones grises à éclaircir, des territoires en partie à défricher ? Dans cette perspective, les professionnels doivent décider, faire des choix et se positionner tout au long de l'intervention. Ce sont de réelles « épreuves de professionnalité »³⁶⁰ et des défis qu'ils doivent surmonter pour évoluer dans un environnement instable. Ces défis sont d'autant plus conséquents que les professionnels sont renvoyés à leurs propres critères et jugements pour opérer les choix en question. En effet, « l'intervenant ne peut se reposer sur des règles professionnelles précises. Il doit les inventer en coopération avec d'autres intervenants et se mettre d'accord au fur et à mesure de l'action et du déroulement de la prise en charge »³⁶¹. Intervenir fait donc ici appel à l'invention et à la créativité, voire au bricolage, dont le travail social, en tant que « activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude »³⁶², peut aussi se réclamer. Qui dit « auto-conception », dit justement choix et décisions à prendre, postures à adopter et à adapter, ou encore perspectives d'intervention à privilégier.

En effet, une autre façon - que le séquençage de l'intervention - de dépasser cette complexité réside dans l'articulation des différentes modalités d'intervention, oscillant entre perspective généraliste et spécialisations sectorielles et ponctuelles, en fonction des profils des professionnels impliqués. Si, globalement et dans un premier temps, c'est la perspective généraliste de leur fonction qui est avancée par les personnes interrogées, la tendance à un certain niveau de spécialisation n'est jamais très loin. Celle-ci est soit mentionnée de manière explicite, soit à chercher entre les lignes. Elle se traduit souvent par des intérêts particuliers et des compétences dans des domaines spécifiques - par exemple un atelier

³⁶⁰ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., *loc. cit.*

³⁶¹ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale, op. cit.*, p.48.

³⁶² SOULET M.-H., «Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude » in *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5553>, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 15 avril 2020.

créativité ou une activité d'escalade - , ou encore par les formations initiales et continues suivies. Ainsi, l'intervenante n°9 se considère d'abord et « *clairement comme une généraliste* » et le rappelle plusieurs fois dans l'entretien : [...], *c'est tellement vaste [...], donc je ne me considère pas comme une spécialiste* » ; « [...] *après, on est généraliste [...]* ». Cependant, à d'autres moments de l'entretien, cette même intervenante laisse échapper quelques indices d'une possible spécialisation, du moins dans certains axes d'intervention :

« *Le secteur administratif, je ne suis pas une spécialiste non plus mais j'ai la formation AS, pour moi c'est assez simple. Et puis je pense que je n'ai pas forcément besoin d'un appui pour ce domaine-là* ». Un peu plus loin : « *J'ai pris beaucoup d'elle [en parlant d'une collègue plus ancienne dans le dispositif], et puis après je me débrouille par moi-même, et puis c'est mon élément [...]* ». (Prof.9).

L'intervenante n°3 évoque ce même entre-deux :

« *C'est vrai qu'on est généraliste, ça on peut dire. Mais en même temps, je sens que mes compétences dans le domaine administratif ont vraiment fait un bon depuis que je suis chez XYZ* ». Un peu plus loin, évoquant les évolutions actuelles de la mesure, cette professionnelle craint même une trop grande spécialisation de sa fonction : « *Moi, j'ai un peu de crainte qu'on perde justement un peu ce côté généraliste [...]* » (Prof.3).

On le voit, l'approche généraliste affichée de l'intervention est souvent nuancée par des bouts d'expertise. Celle-ci, comme le laisse entendre ce dernier extrait, peut même être induite par les évolutions des dispositifs qui, au gré des changements, peuvent par exemple spécialiser certaines fonctions et ou tâches (Doc-P1 : descriptif de fonction). Le professionnel n°8 en parle en ces termes :

« *Ce qu'on observe c'est une spécialisation pour les appuis, spécialisation pour les allophones et les migrations, spécialisation de l'administratif. Donc, on est dans une logique de spécialisation face à des dynamiques complexes [...]* » (Prof.8).

Ainsi, le mouvement permanent des dispositifs décrits par Martine Zwick Monney peut fonctionner comme levier de spécialisation. Dans l'extrait précédent, ce levier agit principalement sur des fonctions et/ou des tâches spécifiques. Mais il peut également s'agir de changements plus profonds, jusqu'à créer des nouvelles mesures en parallèle de celles existantes, au sein d'un même dispositif. Cette spécialisation des mesures, qui du coup demande des interventions et des compétences spécifiques, pointues, différenciées, est notamment censée apporter des réponses plus ciblées sur des publics précis « avec la

mise en place de mesures sur mesure » et dans une logique de « singularisation et de catégorisation ³⁶³ ». Les propos qui suivent illustrent parfaitement ces mouvements récurrents :

« Voilà, [...], le semestre de motivation c'est pour des jeunes qui n'ont pas de problèmes, enfin, qui sortent de la scolarité obligatoire et qui n'ont pas trouvé de job, ils n'ont pas trouvé de formation. [...] Puis [...] il y a des MSP qui les coachent, [...] ils] sont prêts à rentrer en apprentissage. Nous, les jeunes au SEVAL – semestre d'évaluation -, c'est des jeunes qui ne sont pas prêts à partir en apprentissage. C'est-à-dire, rupture scolaire, souvent ils arrivent chez nous, ils n'ont même pas le diplôme de fin de cycle, ce qui n'est pas le cas au SEMO [...]. Placés par l'office de protection de l'enfance parce qu'à la maison voilà, il y a des soucis, [...] juge des mineurs et tout ça [...]. Et puis nous, il y a vraiment le travail éducatif ; éducatif et un cadre à mettre [...]. Le SEMO social c'est plus pour des jeunes qui ont des problèmes de consommation, de cannabis, alcool ; peut-être des soucis à la maison, pas de cadre à la maison. Donc, elle intervient avec la famille, voire ce qu'elle peut mettre en place avec la famille [...] pour que le jeune puisse avancer [...]. Donc, [il s'agit de jeunes avec] plus de difficultés » (Prof. 1).

On le voit, les besoins spécifiques des publics poussent les dispositifs à se transformer et, avec eux, les actions à mener par des professionnels censés pouvoir répondre aux besoins en question. Ainsi, un travailleur social *lambda*, au bénéfice d'une formation générique, pourra occuper des postes exigeant des compétences spécialisées, par exemple dans le champ des addictions, comme relevé dans l'extrait précédent. Comme le note Véréna Keller, « la spécialisation, respectivement l'unité du travail social, se construit à partir de mandats prioritaires donnés en fonction des secteurs dans des contextes institutionnel et légal spécifiques »³⁶⁴. Dans notre exemple, le mandat d'insertion via la définition d'un projet de formation, s'inscrit dans le cadre de l'assurance chômage et de ses différentes déclinaisons possibles dans les divers dispositifs existants.

Ces va-et-vient constants entre approche généraliste et actions spécialisées sont aussi à comprendre dans le passage du travail social vers l'intervention sociale, notamment sous l'impulsion des politiques et des dispositifs d'insertion. En effet, avec la notion d'intervention, « des nouveaux métiers sont venus complexifier le tableau » parmi lesquels « des médiateurs, des évaluateurs, des conseillers, des placeurs, des agents d'accueil, des *coachs*, des *case managers*, des gestionnaires de projet [...] des accompagnateurs, [...], des conseillers et [des] formateurs »³⁶⁵. La présence de ces professionnels, au bénéfice d'une formation en travail social ou pas, traduit à la fois la complexification des pratiques et la nécessité d'y répondre par des fonctions plus spécifiques et spécialisées. Tout cela, et c'est peut-être un

³⁶³ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.111.

³⁶⁴ KELLER V., *Manuel critique de travail social*, op. cit., p.136.

³⁶⁵ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit, p.35.

paradoxe, malgré le caractère très général de l'appellation qui « a l'immense avantage dans la conjoncture actuelle présente, de rassembler sous un même terme des agents et des statuts très différents »³⁶⁶. De plus, la notion d'intervention souligne le caractère incertain de l'action qui se décide et se construit en partie dans la relation *hic et nunc*, entre le professionnel et le bénéficiaire, en insistant sur l'urgence des réponses ciblées à trouver. Les extraits précédents l'illustrent très bien, par exemple dans le processus de spécialisation de certaines tâches (« *appuis, administratif* ») ou dans celui de spécialisation des mesures toujours plus ciblées et exclusives (« *SEMO, Seval et SEMO social* »). Autrement dit, le passage de l'action sociale vers l'intervention sociale « exige des professionnels qu'ils s'adaptent et qu'ils sachent proposer [...] une réponse « sur mesure » au problème social posé »³⁶⁷.

Jouer sur les deux tableaux comporte plusieurs avantages. En tant que généraliste, le professionnel peut revendiquer le contrôle de l'ensemble du processus en se positionnant comme référent de l'intervention et donc comme acteur incontournable. Dans cette posture, il peut également fonctionner comme coordinateur des actions à entreprendre, tout en déléguant lorsque nécessaire, notamment quand il se sent limité dans ses possibilités d'accompagnement. En tant que spécialiste, le travailleur social cherche à se placer comme expert de l'un ou l'autre axe en jeu et d'asseoir une certaine légitimité à partir de cette expertise. Cela lui éviterait de se perdre dans le flou et dans la complexité inhérente aux situations accompagnées. De plus, en se concentrant sur des axes précis et en contrôlant ainsi la complexité environnante, le professionnel se donne plus de chances d'objectiver les résultats atteints dans ses secteurs d'expertise, parfois en référence à des résultats attendus (Doc-R3 : standards de suivi). Par ailleurs, cette manière de procéder s'inscrit dans le processus de séquençage de l'intervention évoqué précédemment et qui permet aux intervenants « d'avoir un fil rouge dans leur pratique. En se focalisant sur certaines activités et en les découpant de manière à leur donner du sens et à pouvoir les présenter, les intervenants »³⁶⁸ tentent d'organiser et de maîtriser la conduite de leur intervention, comme illustré dans l'encart précédent : les étapes du processus d'intervention. Par ailleurs, l'enjeu du sens - des actions menées, de l'accompagnement proposé et des objectifs poursuivis notamment - est sans doute au cœur de la légitimité pratique recherchée comme le suggèrent les propos tenus par le deuxième professionnel :

« Ah, c'est vrai que [...] je me suis beaucoup questionnée sur le sens de ce qui faisait que je continuais ce travail en fait. [...]. Je fais ce travail, parce que j'ai vraiment à cœur que les gens se sentent bien dans leur activité. Pour moi, ça c'est très important. C'est pas que ces gens réussissent absolument leur formation, mais c'est qu'ils se sentent bien dans ce qu'ils font. [...]. Cette idée de voir à quel point ils peuvent prendre confiance en eux, en fait, au travers de cette formation. [...] Parce que justement [dans] une formation, [...] il

³⁶⁶ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, op. cit., p.72.

³⁶⁷ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, op. cit., p.48.

³⁶⁸ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.218.

y a des exigences assez strictes, et du coup pour la personne c'est assez simple de réussir des petits pas [...]. Et ça c'est vraiment intéressant. [...] : le sens c'est ça ». (Prof.2).

À noter encore que l'équilibre entre ces deux tendances semble fragile, demande une attention constante de la part des professionnels et « *n'est pas toujours confortable à vivre* », pour reprendre les propos de la conseillère n°7. En effet, la recherche et le maintien dudit équilibre, qui se joue dans les marges de manœuvre et des formes de pouvoir discrétionnaire, contraint le professionnel à décider, en partie de manière subjective faute de repères objectifs, du degré de spécialisation qu'il veut/peut donner à son intervention. Se trouvant souvent seul face à ces choix, comment alors être toujours sûr de leur pertinence, voire de leur conformité ? Ou encore, comment garantir une égalité de traitement, compte tenu de la complexité des situations accompagnées et qui exigent toutes, à chaque fois, une nouvelle pondération de l'articulation des deux approches de généraliste et de spécialiste ? D'où précisément l'inconfort et les hésitations évoquées précédemment par l'une des professionnelles (Prof.7).

Au final, un certain niveau de spécialisation, sans surspécialisation pour éviter le risque d'une intervention trop fragmentée, peut agir comme un levier de légitimation du travail social dans le champ de l'insertion, dans la mesure où cela permet à la fois de définir ce qui est hors champ d'expertise et, en miroir, ce qui en fait partie. Autrement dit, spécialiser c'est à la fois inclure et exclure, admettre et ignorer, revendiquer et concéder des pratiques, des axes d'intervention, des savoirs, etc. Dès lors, cette spécialisation partielle doit permettre à terme, de rendre davantage visible le travail fait par les intervenants sociaux actifs dans le champ de l'insertion, justement en traçant une sorte de ligne de démarcation implicite entre ce qui est de leur ressort et ce qui ne l'est pas.

Parmi les dispositifs déjà occupés par le travail social, celui de l'atelier³⁶⁹ paraît particulièrement intéressant à analyser. En effet, la présentation de l'atelier semble parfois marquée d'une certaine pensée magique lui attribuant des vertus particulières, voire des pouvoirs exceptionnels pour ne pas dire irrationnels. Ainsi, il y est question d'une sorte de postulat faisant des activités organisées dans les ateliers, voire des ateliers en tant que tels comme entité à part entière, un medium plus ou moins surnaturel. Ils sont présentés comme un support, un vecteur de médiation dans l'accompagnement proposé, et ayant un fort pouvoir de révélation de dimensions jugées fondamentales dans tout processus d'insertion des jeunes publics. Il est notamment fait référence à des compétences techniques et pratiques (habiletés particulières) ; à des comportements et attitudes attendues et jugées adéquates (initiative, autonomie, responsabilisation, concentration, etc.) ; à des compétences sociales (interaction et rapport à la hiérarchie, avec les pairs, etc.) ; à des acquis professionnels censés permettre de répondre aux attentes

³⁶⁹ Nous faisons ici référence à la mesure « Semestre de motivation (SEMO) » et à ses différentes déclinaisons (Seval, SEMO social), qui proposent, dans leurs axes d'intervention, plusieurs ateliers pratiques que les jeunes fréquentent durant la mesure. Exemples d'ateliers évoqués durant les entretiens : créativité, bois, fer, atelier administratif, etc.

des employeurs (aptitudes techniques, travail d'équipe, ponctualité, etc.) ; à de la satisfaction et à de la valorisation personnelle (petites réussites dans l'atelier), etc.

« Par le biais des ateliers [...] on travaille justement tous les aspects pratiques et les aspects comportementaux, enfin le comportement qu'il faut avoir, adapté au travail. C'est vraiment ces trois éléments là qu'on travaille : la recherche professionnelle, la construction du projet, les compétences pratiques et les compétences sociales par rapport au monde du travail » (Prof.1).

L'atelier est aussi parfois présenté en opposition à l'école. Alors que celle-ci est décrite dans un registre négatif, marqué par la passivité, les ruptures, les échecs, voire la souffrance des jeunes qui ont décroché, à l'atelier, au contraire, est attribuée une connotation extrêmement positive. Il serait, par exemple, source de plaisir et de satisfaction, dans les occasions qu'il offre aux jeunes de prendre des initiatives, de gagner en autonomie, d'atteindre progressivement les objectifs fixés.

« Peut-être à l'école ils étaient un peu dans une attitude de subir [...]. Chez nous on leur demande d'être actifs et puis de ne pas être assis les bras ballants [...] ; c'est un travail qui demande beaucoup de persévérance. C'est une activité qui donne de la satisfaction [...] et donc pour moi il y a aussi une dimension qu'ils puissent prendre du plaisir au travail [...]. On a souvent des jeunes qui ont été en échec scolaire et donc dans une mauvaise estime d'eux et puis qui se sentent nuls, qui se sentent bons à rien [...] » (Prof.4).

Ainsi, l'atelier et les activités qu'il propose sont une sorte d'antidote à une multitude de problématiques (personnelles, scolaires, familiales, etc.) et avec une action à large spectre : soigner, se développer, s'exprimer, apprendre, choisir, prendre confiance, devenir autonome, etc. Comme si la proximité offerte et/ou imposée par l'espace délimité de l'atelier rendait possible tout une série de finalités visées par les politiques d'insertion, à commencer par « l'injonction à l'autonomie »³⁷⁰ et la considération de l'aidé comme une personne à part entière qu'il s'agit de restaurer dans un accompagnement responsabilisant et impliquant³⁷¹. Il s'agit dès lors de « travailler avec autrui [impliquant de] traiter l'utilisateur en personne et l'accompagner dans l'élaboration d'un projet. Le projet peut tout aussi concerner l'espace privé, l'intimité, la vie professionnelle, la santé, la formation, l'insertion sociale... »³⁷².

En outre, l'atelier semble offrir un support particulièrement efficace à la mise en œuvre de la dimension éducative du travail social. En effet, dans un premier temps il rend possible le travail éducatif des jeunes sur les axes décrits plus haut, soit personnel, scolaire, comportemental, etc. Dans un deuxième temps,

³⁷⁰ DUVOUX N., *loc. cit.*

³⁷¹ SOULET M.-H., « Vers une nécessaire individualisation des politiques sociales ? » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *Le Social à l'épreuve des parcours de vie*, Louvain-la-Neuve: Academia-Bruylant, 2008.

³⁷² ASTIER I., « Qu'est-ce qu'un travail public ? Le cas des métiers de la ville et de l'insertion » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, *op. cit.*, p.182.

l'atelier fonctionne comme levier d'éducation au travail, dans l'inculcation des codes attendus et/ou supposés du champ professionnel. C'est dans cette optique que le professionnel n°1 estime que l'un des intérêts de l'atelier consiste précisément « *à faire confronter [les jeunes] aux tâches, à ce qu'il faut faire [dans une entreprise]* » ; ou encore « *le respect des horaires [puisque la mesure] a un horaire fixe [pour que les jeunes] prennent le rythme de travail]* » (Prof.1). L'intervenante n°4 évoque quant à elle les possibilités qu'offre l'atelier pour « *conscientiser [les jeunes], de faire des liens avec ce qu'un patron va attendre d'eux]* ».

L'atelier devient donc une sorte de laboratoire reproduisant, certes avec certaines limites - « *on essaye de calquer au plus proche d'une entreprise, mais on se rend compte qu'on n'est pas une entreprise]* », reconnaît le MSP interrogé lors du 1^{er} entretien -, les conditions réelles du monde du travail et de ses exigences. Malgré ces limites, voire ces décalages entre les dispositifs et le marché du travail réel, ces mêmes dispositifs rendent tout de même l'intervention possible. Ils sont « un outil qui donne du sens au travail des intervenants »³⁷³, en l'organisant, en lui donnant une direction et des repères, comme c'est le cas de l'atelier dans sa mise en scène plus ou moins fidèle et réaliste du monde de l'entreprise. Dès lors, ce n'est pas tant la qualité et/ou la quantité des réalisations concrètes faites dans l'atelier qui importent, mais plutôt ce qu'elles révèlent sur le plan des habiletés personnelles, sociales et professionnelles. En effet, « *[...] ce n'est pas très important s'ils sont nuls dans une matière ou dans une autre, ça nous donne plutôt une indication [de leurs habiletés]* », explique l'intervenante n°4. Dans le même ordre d'idées, le conseiller de l'entretien 5 dit clairement que le type d'atelier suivi (par exemple cuisine, menuiserie, multimédia, informatique) « *n'est pas forcément en lien avec le projet professionnel]* », mais il s'agit plutôt de mettre les jeunes en situation réelle (ou presque) de travail, afin qu'ils acquièrent les clés nécessaires à la réussite d'une formation future.

L'intérêt de l'atelier est également à comprendre dans le passage qu'il permet d'une relation interindividuelle entre un professionnel et un bénéficiaire, vers le collectif et ses multiples interactions possibles. Ce passage n'est pas sans incidences pour le jeune accompagné, notamment en termes de nouvelles réalités à affronter et plus particulièrement sur les plans de la hiérarchie, de l'ancienneté et de l'expertise. Ainsi, la confrontation à la hiérarchie se joue dans les multiples relations du jeune avec son référent, le responsable de l'atelier et les autres membres de l'équipe. Le rapport à l'ancienneté passe par les relations qui se nouent avec les autres jeunes dont la présence dans l'atelier précède la sienne et, dès lors, a potentiellement plus d'assise et plus de légitimité. Et enfin, l'expérimentation d'une expertise supérieure à la sienne est rendue possible par la confrontation aux compétences des autres jeunes, dont certains risquent d'être plus habiles dans l'exécution des tâches à réaliser dans l'atelier.

³⁷³ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.163.

Ces différentes réalités inhérentes au collectif expérimenté dans l'atelier, représentent alors autant d'altérités auxquelles doit faire face le jeune accompagné et exigent de lui des apprentissages et des fonctionnements particuliers, voire des prises de conscience intimes. Et en même temps, ce sont autant d'occasions de médiations qui s'offrent aux professionnels pour susciter le mouvement et la mise en action "volontaire", au détriment d'une quelconque production concrète. Autrement dit, ce qui se joue dans l'atelier permettrait au professionnel de sortir d'une injonction externe (*il faut que, tu dois, etc.*), au profit d'une envie, d'une énergie qui viendrait, idéalement, de l'intérieur, du jeune lui-même. Et comme déjà signalé, ce n'est pas le *faire* (au sens d'un produit, d'un résultat figé), mais bel et bien le *faire advenir* (en tant que principe, processus intériorisé) qui importe, dans une logique d'implication de responsabilisation de l'individu. Au final, en concevant l'atelier comme un support de médiation permettant la conscientisation et la mise en visibilité de leviers déterminants pour l'insertion et dépassant la simple réalisation matérielle d'un objet, le travailleur social ne fait qu'asseoir sa légitimité à intervenir. En effet, le développement d'actions médiatrices, au service des usagers et de leur implication sociale, faisant partie intégrante de la mission du travail social, le travailleur social "inséreur" se trouve là au cœur même de son métier et de sa professionnalité³⁷⁴.

La question de la légitimité de l'intervention sociale est donc particulièrement prégnante dans le contact avec le monde du travail et des entreprises, acteurs incontournables dans tout processus d'insertion. Les discours sur cette relation sont souvent marqués par des ambiguïtés et des hésitations. C'est le cas, par exemple, entre son caractère inévitable pour la réussite de tout projet d'insertion et le temps qui lui est réellement accordé dans l'intervention ; ou encore, entre le caractère central de cette collaboration et le peu d'assurance déclaré par plusieurs professionnels interrogés, au point de constituer l'un des points faibles, pour ne pas dire le point faible de l'accompagnement proposé ; et aussi entre les compétences que les intervenants devraient prioritairement mobiliser dans ce contexte (connaissances métier, prospection, placement, etc.) et celles concrètement mises en œuvre (écoute, valorisation, soutien psychosocial, travail en réseau, etc.). Les propos des professionnels illustrant ces crises de légitimité ne manquent pas. L'encart qui suit en donne quelques exemples.

Encart 3 : les hésitantes relations avec le monde du travail :

« Je pense que c'est extrêmement important de prendre soin [...] des gens qui fournissent les places de travail. Je pense qu'à ce niveau-là il y a un grand travail à faire » (Prof.3).

« Maintenant le placement devient plus important finalement que ce travail social qui doit être fait. Donc on doit un petit peu créer tout un réseau avec ces entreprises et faire un petit peu un travail que finalement on ne connaît pas beaucoup, c'est-à-dire de pouvoir vendre le jeune, de pouvoir le mettre en avant pour qu'il puisse décrocher sa place [...]. On va avoir beaucoup plus de contacts avec le patron [...]. On aura l'obligation de prendre le téléphone, de faire des appels aux entreprises pour essayer de vendre un jeune

³⁷⁴ CHOUINARD I., *op. cit.*

et de lui donner sa chance, chose qui n'était pas du tout faite auparavant. [...] ». Notre interlocuteur finit cependant par avouer : *« en tant que TS on n'a pas été formé pour cela »* (Prof.5).

« Parce que vraiment c'est important de développer ce travail avec les employeurs. Parce que c'est quand même eux qui créent le boulot. Puis c'est eux qui se disent : « ah, ouais, on ne reprend plus un type comme ça parce que le temps que ça nous a pris ». Pas qu'ils soient dégoûtés, mais qu'ils sachent qu'il y a quelqu'un qui est là aussi pour les aider, travailler avec eux » (Prof.6).

« C'est déjà arrivé qu'on [l'employeur] me dise : non, je ne veux pas voir un social de toute façon, si ça peut justifier votre temps, si vous avez besoin de justifier votre temps », pourquoi pas mais sans plus, insinue le professionnel n°8.

Dernier exemple tiré du 10^e entretien : *« alors moi j'ai de la peine avec la légitimité justement, [...] parce qu'ils [les employeurs] n'ont rien demandé eux [...]. Maintenant, avec l'expérience, je me dis ben oui, je sais que j'ai tout à fait la légitimité d'être là, que l'expérience va montrer que c'est ultra important ces contacts-là [...], mais c'est l'expérience qui me permet petit-à-petit de me sentir légitime ».*

Ces extraits montrent bien les tensions qu'il peut y avoir dans la collaboration à créer avec le monde du travail, au risque de retarder une insertion effective. Ils confirment aussi que la légitimité du travail social dans ce domaine d'action ne va pas de soi, elle est régulièrement questionnée dans une reconnaissance sans cesse mise à l'épreuve. Comme le résume l'intervenante n°7, le professionnel de l'insertion peut alors être vu tantôt comme *« le travailleur social qui débarque »*, ne connaissant pas grand-chose aux métiers, tantôt comme *« des contrôleurs »*, voire *« l'avocat du jeune »*. De plus, les mesures d'insertion n'étant pas inscrites formellement dans le dispositif de formation, la crédibilité de "l'inséreur" peut être questionnée. Au final, *« la légitimité n'est pas toujours facile »* à obtenir, reconnaît l'un des professionnels (7). Dans ce contexte, la seule qualification ne suffit pas toujours, elle peut même être un obstacle - *« je veux pas voir un social », « voilà le travailleur social qui débarque »* -, et doit souvent être mise à l'épreuve de l'expérience, voire d'un lent apprivoisement réciproque. C'est précisément dans une perspective de mise à l'épreuve de sa crédibilité et de sa légitimité que l'intervenante n°6 convoque, de son côté, le registre de la diplomatie : *« je trouve qu'il faut beaucoup de diplomatie dans la relation avec les bénéficiaires [...], et puis cette diplomatie est aussi très sollicitée dans les contacts avec le réseau, plus particulièrement avec l'entreprise formatrice »* (Prof.7). Dès lors, plus que de légitimité, il faut sans doute parler de processus de légitimation continu et sans cesse mis en jeu dans le cours de l'action³⁷⁵.

Dans son analyse du rôle et des attentes des employeurs dans les processus de réinsertion, Michel Berclaz³⁷⁶ met bien en évidence ces incompréhensions qu'il peut y avoir entre ces mêmes employeurs et ce qu'il appelle « les agences publiques de placement ». Même s'il s'agit d'autres types de dispositifs (l'Office Régional de Placement ORP, en ce qui concerne le contexte Suisse), des parallèles sont sans doute possibles avec les réalités que nous avons analysées. C'est le cas notamment des changements

³⁷⁵ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*

³⁷⁶ BERCLAZ M., « Pour une meilleure prise en compte des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle » in *Artias*, Octobre 2010.

préconisés pour optimiser la connaissance mutuelle entre les professionnels de l'insertion et les employeurs. On retrouve là le registre de la diplomatie qui amène l'intervenant social « à négocier » et à « prendre en compte différents points de vue »³⁷⁷, en l'occurrence celui des employeurs, dans l'accompagnement développé. Selon Michel Berclaz, il s'agit notamment de « développer une meilleure connaissance des employeurs afin de mieux intégrer et prendre en compte leurs besoins et attentes durant tout le processus de réinsertion ». Il s'agit aussi de viser « une plus grande tolérance du marché du travail, et donc des employeurs, pour les personnes dont la productivité n'est pas optimale [et donc] une plus grande tolérance à l'échec [...] »³⁷⁸. Programme ambitieux, qui ne peut se faire sans une prise de conscience, notamment politique, des enjeux et des paradoxes soulevés par l'insertion socioprofessionnelle.

Ces décalages s'expliquent en partie par les modèles, les normes et les valeurs du travail véhiculées par les dispositifs d'insertion, mais aussi par le degré d'éloignement réel/supposé des jeunes accompagnés par rapport au monde du travail. Leurs difficultés personnelles, scolaires, familiales, entre autres, rendent ainsi prioritaire, aux yeux des personnes interrogées, un accompagnement focalisé sur les dimensions éducatives et psychosociales, avant de s'intéresser, si le temps à disposition le permet, à la dimension professionnelle. Par ailleurs, cette manière d'envisager l'intervention semble coller assez bien avec une conception de l'insertion en tant que processus fait d'étapes successives comme il en a été question plus haut. Les hiatus soulevés peuvent également témoigner d'une certaine intériorisation par les professionnels interrogés, des codes réels et/ou supposés du marché de l'emploi : concurrence, compétition, performance, polyvalence, flexibilité, etc. Selon eux, les attentes et les exigences ne font qu'augmenter, creusant d'autant plus le fossé qui séparerait les jeunes accompagnés d'une place de formation ou de travail. Une éducatrice parle, par exemple, de « *ce marché du travail qui est parfois maltraitant ou assez rude* » (Prof.2), alors qu'un autre intervenant, éducateur lui aussi, évoque « *des patrons toujours plus exigeants* » (Prof.5), notamment vis-à-vis des publics issus du champ de l'insertion. Un autre travailleur social utilise quant à lui la formule « *d'acharnement à l'insertion professionnelle* » par rapport à des jeunes qui ont de grosses difficultés notamment psychiques, alors qu'en même temps « *les employeurs sont peut-être moins enclins à reprendre des personnes de ce type-là* » (Prof.8). Reprenant à leur compte ces exigences, sur lesquelles ils estiment n'avoir aucune prise ni marge de manœuvre, les intervenants s'efforcent alors de les inculquer aux jeunes, le temps de leur passage dans le dispositif. S'ils ne le faisaient pas, qui le ferait alors ? Apparemment pas la famille, souvent décrite comme « *dépassée* » par la situation, voire « *hors-course* ». Ni les patrons qui, ayant le choix sur le marché des candidats immédiatement disponibles et opérationnels, ne prennent pas (toujours) ce temps de préparation et de formation. Pas plus que les conseillers ORP, puisqu'ils délèguent une bonne partie du mandat aux dispositifs d'insertion, et encore moins les autres acteurs du

³⁷⁷ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, op. cit., p.246.

³⁷⁸ BERCLAZ M., loc. cit., pp.17-18.

réseau (conseillers en orientation, psychologues, spécialistes en addictions, etc.), occupés à d'autres tâches.

Cet effort de transmission des codes professionnels s'inscrit alors dans une double logique d'intervention familière au travail social que, avec Didier Vrancken, nous classons sous la catégorie de « social d'intégration » par opposition au (nouveau) « social d'intermédiation »³⁷⁹. Nous faisons d'abord référence à une optique éducative, pédagogique consistant précisément à éduquer, préparer, former, équiper, etc., un public donné. Il s'agit, par exemple, dans un atelier, de mettre les jeunes « *en immersion [afin de développer] l'attitude professionnelle à adopter, pour qu'ils puissent par la suite acquérir déjà les connaissances et s'en sortir pour leur apprentissage* », comme l'explique le conseiller n°5. Ensuite nous faisons référence à une logique protectrice mise en œuvre pour éviter une confrontation prématurée et trop violente, peut-être déjà vécue par certains, des jeunes suivis avec le monde (dit) impitoyable du travail et ses dures réalités, en espérant leur donner ainsi un peu plus de chances de réussite ultérieure. Comme l'explique le conseiller n°6, l'intervenant doit ainsi faire « *attention [...] à cette pression terrible* » qui peut venir de tous les côtés, y compris de l'usager lui-même, mettant le jeune dans l'obligation de la réussite coûte que coûte. Ne pas mettre en place ce rempart psychologique, social, thérapeutique, familial, scolaire, etc., reviendrait non seulement à accentuer les risques d'échec, mais aussi le niveau de souffrance des jeunes accompagnés. « Ce travail social vise à rendre une place aux personnes en difficulté [...]. Le travail est alors orienté vers l'intégration »³⁸⁰ avant l'insertion, objectif partagé par les intervenants que nous avons rencontrés.

Cette perspective d'analyse sous-entend que le professionnel choisit son camp dans la relation à trois qui se joue entre le jeune, l'employeur/formateur et lui-même. En effet, la double logique éducative et protectrice le place à priori, du côté du jeune accompagné, dont il serait l'allié dans la conquête d'une place de formation et/ou de travail. L'un des professionnels l'exprime clairement en ces termes :

« *C'est important de s'indigner. Nous, on suit le jeune, on le défend lui. Si lui il déconne, ben voilà, on lui dit puis on comprend le patron. [...] Mais dès fois le patron, c'est pas juste, donc là je monte aux barricades, je le dis* » (Prof. 6).

La relation ne serait donc pas triadique mais duale, voire duelle, ce qui peut expliquer certaines difficultés des intervenants à se positionner dans le rapport à l'employeur. Dans le chapitre qui suit, nous développons précisément cette question d'impartialité et de neutralité du professionnel, sous l'angle de la distinction et de l'articulation entre fins et moyens de son intervention.

³⁷⁹ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.24-34.

³⁸⁰ *Ibid.*, p.25.

2. Les moyens avant la fin comme curseur de l'intervention

Les constats de flou, de complexité et de multiplicité posés dans le chapitre précédent pousseraient les professionnels à adopter certaines stratégies pour pouvoir rendre visible leur contribution dans ce champ. L'écart entre les moyens mis à disposition, sous forme de politiques publiques et de dispositifs d'intervention, couplé à « l'inadéquation chronique des ressources »³⁸¹ pour les mettre en œuvre au quotidien, ainsi que les résultats limités en termes d'insertion aboutie, sous-entendue professionnelle, sont des indices de ces incertitudes. En effet, « les échecs de l'insertion », installant parfois les bénéficiaires dans « une insertion perpétuelle [...], un état « transitoire-durable », selon la formule de Robert Castel, obligent les professionnels à repenser l'accompagnement. Il s'agit notamment de l'accompagner « dans sa situation présente en tissant autour de lui un réseau d'activités, d'initiatives, de projets »³⁸². Ce 2^e chapitre s'intéresse précisément à ces stratégies d'accompagnement, conscientes ou pas, et plus ou moins contraintes et/ou acceptées. Dans cette perspective, nous nous focaliserons sur les trois points suivants :

- « L'insertion à tout prix », ou le risque « d'acharnement à l'insertion professionnelle », convoquant la nécessaire posture critique déployée par les professionnels pour faire face aux dérives possibles de l'intervention.
- Impartialité et neutralité, ou la nécessaire dépersonnalisation de l'intervention au profit de l'objet "insertion" comme stratégie de légitimation ?
- Déplacement du curseur de l'intervention pour agir sur les moyens ici et maintenant et soutenir les personnes à se soutenir elles-mêmes en vue d'une insertion effective ultérieure.

D'abord, plusieurs données font état de la nécessité de développer, en tant que professionnel, une posture critique face à l'intervention et à ses dérives possibles dans l'accompagnement de parcours d'insertion. Le prochain encart en donne deux exemples significatifs.

Encart 4 : postures critiques face à l'insertion

Afin d'illustrer le propos, nous proposons ci-après des extraits tirés de deux entretiens qui permettent de saisir les questionnements, les doutes, voire le malaise auxquels peuvent être confrontés les travailleurs sociaux en cours d'intervention.

« Où je me sens un peu plus mal à l'aise c'est tout d'un coup quand on nous dit : ben voilà, maintenant il va falloir aller chez les patrons, il va falloir vendre un petit peu le SEMO [...] pour pouvoir ensuite mettre ces jeunes dans ces entreprises afin qu'ils décrochent leur place. Alors là, j'ai l'impression qu'on tombe tout-à-coup totalement dans autre chose, où j'ai plus l'impression de devoir faire un petit peu un devoir de représentant qui n'est pas du tout en lien avec le travail social. [...] Moi je n'ai pas du tout été formé à vendre quelque chose en tant qu'éducateur. J'ai un peu l'impression que le jeune est pris comme produit. Et puis du coup ça sera un petit « vu » : statistiquement c'est bon, ce jeune est plaçable, il a

³⁸¹ BONVIN J.-M., « Administration et mise en œuvre des politiques publiques », [En ligne], URL : <https://baripedia>, mis en ligne le 20 janvier 2019, consulté le 15 avril 2020, p.2.

³⁸² CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., pp.432-433.

réussi à trouver sa place [...]. Peu importe si on a réussi à régler ses soucis dans le privé, il a sa place. Et ça c'est quelque chose qui me dérange un petit peu ; finalement j'ai l'impression un petit peu qu'on préfère qu'un jeune trouve sa place et qu'on fasse vraiment tout un travail avec l'entreprise, plutôt qu'on cible les problèmes et qu'on approfondisse cela, plutôt sur le long terme [...]. Il me semble que c'est plus logique et plus intelligent en premier lieu de régler les problèmes du jeune, parce qu'encore une fois, un jeune qui a des problèmes profonds, qui trouve une formation [...], j'ai quelques doutes sur le long terme qu'il finisse sa formation [...] » (Prof. 5).

« Ça fait partie un peu des paradoxes dans lesquels on peut être ; c'est vrai que parfois il y a de l'acharnement à l'insertion professionnelle. Parfois l'incitation à l'emploi est telle que la personne est plutôt dans une logique d'aide contrainte. Et puis parfois ça peut tenir, peut-être débloquent certaines choses, je ne sais pas, mais parfois aussi remarquer que c'est pas très productif [...]. Je pense que c'est important de pouvoir remettre en question non seulement le projet de formation initial, mais aussi l'accompagnement pour que les ajustements puissent se faire. [...]. Donc, se posent plusieurs questions en fait pour un travailleur social, enfin je parle pour moi-même : est-ce que j'accompagne la personne vers son objectif personnel [...], est-ce que je suis en train d'en faire un soldat du système et du travail ? Alors qu'avant, il me semble qu'il y avait quelque chose d'un peu militant dans le travail social [...], tandis que maintenant on fait partie du système. Là, je vois des petites tensions possibles. L'accompagnant n'est pas simplement là pour aider la personne à entrer dans ce qui est demandé, même si c'est important de pouvoir le faire, mais aussi de savoir comment lui il va trouver sa singularité dans ce domaine un peu normatif » (Prof.8).

Comme on peut le constater, les professionnels développent une lecture critique sur plusieurs axes, tendant alors à démontrer que la fin, à savoir une insertion professionnelle effective, ne justifierait pas toujours tous les moyens. Une telle posture critique multifocale peut ainsi fonctionner comme un élément de légitimation du travail social dans le champ de l'insertion des jeunes publics, que ce soit vis-à-vis de ces derniers en prévenant le risque « d'acharnement » et de péjoration de la situation, des mandants en anticipant des échecs certains et les coûts inhérents et, enfin, des employeurs qui risquent la démobilisation en cas de mauvaises expériences répétées. Elle permet aussi au professionnel de prendre un certain recul par rapport à son intervention, de la questionner notamment sur le plan de la cohérence avec son identité de travailleur social et de la représentation qu'il se fait de la mission et des valeurs du métier. Autrement dit, c'est une nouvelle fois la question du sens de l'intervention qui est en jeu dans la posture critique revendiquée et mobilisée par les travailleurs sociaux. Toutefois, cela ne permet pas forcément de changer concrètement le cours des choses, les marges de manœuvre et de liberté ayant leurs limites. Mais cela permet au moins d'agir en connaissance de cause, en ayant conscience des paradoxes possibles de son action et du coup d'en minimiser les impacts potentiels. Cela permet aussi de résister à ce que Jean-Philippe Melchior appelle « la souffrance éthique » pour désigner « le malaise des salariés [i.e. les travailleurs sociaux] pour qui les contraintes imposées par [le] système sont contradictoires avec leur mission »³⁸³.

³⁸³ MELCHIOR J.-P., « De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux » in *Informations sociales*, n°167, 2011, p.123.

Fig.8 : Synthèse de la posture critique des travailleurs sociaux face à l'insertion

Axes	Questionnements soulevés
<i>Sens de l'intervention auprès des personnes accompagnées</i>	Quel est ce sens, qui le définit, au nom de quels principes ; quels sont les objectifs visés, qui les fixe, sont-ils réalistes compte tenu des situations accompagnées ? Est-ce du ressort du travail social, en adéquation avec ses missions et ses valeurs ? Etc.
<i>Effets voulus, réels, implicites de l'intervention</i>	Les effets escomptés sont-ils atteignables/atteints, et à quel prix ? Des effets indésirables sont-ils possibles, effectifs ? Quels sont les risques de « <i>maltraitance</i> », de renforcement du sentiment d'échec, inhérents à l'intervention ? Etc.
<i>Rôle(s) du travailleur social dans l'accompagnement</i>	De qui, de quoi le travailleur social est-il au service ? Quel est le risque d'instrumentalisation du travail social dans ces processus d'accompagnement ? « <i>Soldat du système</i> » ou personne-ressource pour la jeune ? Quid de la dimension militante, émancipatrice de l'intervention sociale ? Dans quelle mesure le travailleur social est-il formé pour le mandat reçu ? Etc.
<i>Sens et valeur du travail</i>	En tant que professionnel, quel est mon rapport au travail ? Quelle valeur, quelle place, quel sens je lui accorde ? Idem pour les jeunes accompagnés ? « <i>Comment les aider à trouver leur singularité dans un domaine normé et normatif</i> » (Prof.8) ? Etc.

Cette posture critique, faite de vigilance et de clairvoyance, est fondée sur des cadres de référence et des repères connus du travail social, comme l'approche systémique, la réflexivité, la délibération collective, ou encore la contextualisation des situations vécues. En effet, les champs du travail social, y compris celui de l'insertion, placent « très souvent le professionnel face à des situations sociales, économiques, sanitaires, éducatives extrêmement complexes qui requièrent également de bien cerner la singularité de chaque cas. Les travailleurs sociaux sont livrés à l'incertitude des situations et des réponses qui demandent une délibération en équipe. Face à la complexité du matériau humain, les travailleurs sociaux mobilisent des savoirs scientifiques [...] qu'ils ne peuvent nullement appliquer de manière systématique. Ceux-ci réclament une perpétuelle adaptation aux situations. Le travailleur social est en situation permanente de réflexivité »³⁸⁴. Les questionnements continus auxquels se livrent les professionnels interrogés, et illustrés dans l'encart 4 (postures critiques face à l'insertion), témoignent de ces exigences

³⁸⁴ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*, p.30.

de délibération, de réflexivité et d'adaptation. « *Quand on est perdu* », précise la conseillère n°2, « *il y a quand même des solutions, heureusement, c'est les collègues, c'est les échanges, on peut demander des supervisions individuelles, sur des situations [complexes]* ». L'intervention fait alors sans cesse appel à la créativité des professionnels, comme le résume cette même conseillère : « *on est sans arrêt en train de créer en fait [...]* ». Dans ce contexte, l'équipe prend alors une grande importance aussi bien dans les opportunités d'échanges et de délibération qu'elle offre, que dans la collectivisation et le partages des ressources qu'elle permet, sous forme de savoirs spécifiques, de compétences particulières et de réseaux mobilisables. Ce faisant, l'équipe peut aussi fonctionner comme rempart à une certaine forme d'isolement et de solitude induits par une intervention qui se veut individualisée et maîtrisée par une seule et même référence. Le conseiller n°6 l'explique en ces termes :

« On sait aussi les compétences des autres [i.e. des collègues]. [...] C'est assez agréable d'avoir toutes sortes de métiers en fait [...]. C'est ce qu'ils appellent une association apprenante. On utilise les compétences et les savoirs de tout le monde. Et puis les équipes, parce qu'il y a aussi le choix des personnes qui viennent travailler là. Le casting, il est particulièrement bien réussi. Il faut dire qu'il y a des équipes qui sont très soudées, qui s'adaptent bien [...]. Ça c'est vraiment une force » (Prof.6).

Ces stratégies donnent également de la visibilité aux forces et aux processus sociaux en présence, en tant que pare-feu à des réflexes de naturalisation et/ou de psychologisation de problématiques sociales. Pour paraphraser François Dubet, il s'agit ici, pour les professionnels de l'insertion, de résister à une espèce de diktat de « la norme d'internalité » en tant que « croyance selon laquelle les conduites des individus résultent de leurs représentations, de leurs idées, de leurs vertus et de leurs intentions, bref, de leur personnalité »³⁸⁵. Autrement dit, « internaliser » consiste à rendre l'individu seul responsable de ses actes, des causes et des solutions de tout problème rencontré. Il s'agit donc d'une perspective morale et moralisatrice, prétendant que tout individu peut « être maître de lui-même et l'auteur de sa vie en dépit du fatum et des forces sociales »³⁸⁶. Dès lors, pour insérer une personne il suffirait de la "corriger", de la changer et de la former, sans avoir à tenir compte du contexte environnant, tel que les réelles possibilités de travail, le taux de chômage, les contraintes légales et géographiques, etc. Au final, si cela ne marche pas, la faute revient à la personne. Comme le montrent plusieurs auteurs, dont François Dubet et Denis Castrà précités, cette croyance est contrariée par les faits. Entrer dans un questionnement réflexif et critique permet précisément d'interroger ce type de croyances, en ouvrant la porte à une contextualisation nécessaire à la fois de toute problématique sociale et des réponses à apporter. Ainsi, « une véritable stratégie d'insertion ne peut pas consister à sélectionner et à formater la demande [i.e. les personnes à insérer], mais à modifier l'état des relations entre l'offre [i.e. les places de travail

³⁸⁵ DUBET F., « Préface » in CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., pp.2-3.

³⁸⁶ *Ibid.*, p.5.

disponibles] et la demande »³⁸⁷. Il s'agit donc d'une approche globale et systémique qui demande une prise en compte de tous les éléments du système. Un conseiller socioprofessionnel, en décrivant les compétences mobilisées en tant que travailleur social formé et engagé dans un dispositif d'insertion, évoque une telle approche en ces termes :

« Je vous ai aussi parlé un petit peu de la systémique, que l'on peut aussi reprendre facilement et qui est très utile par rapport à la situation d'un jeune. C'est vrai que malheureusement, souvent les jeunes qui arrivent ici, on décèle assez rapidement des difficultés familiales [...]. D'un point de vue systémique, quand un élément bouge tout bouge et ça c'est vraiment quelque chose qu'on doit vraiment prendre en considération. Un jeune qui a des soucis dans le domaine du privé [...] je pense que sur le long terme, c'est impossible qu'il puisse faire une formation [...]. On doit prendre en compte tout cela et faire un travail en amont avec les réseaux [...] » (Prof.5).

La perspective décrite plus haut en termes de parti pris du professionnel pour le jeune accompagné n'est cependant pas unanime. Au contraire, certaines données montrent une volonté de la part des intervenants, de ne pas prendre parti pour l'un ou l'autre des acteurs en présence. Le professionnel cherche davantage à se positionner comme une personne ressource pour l'employeur et pour le jeune accompagné, dans la poursuite d'intérêts communs, à commencer par la réussite de la formation et/ou l'insertion professionnelle. En effet, poursuivre des intérêts communs avec le soutien d'un spécialiste de l'insertion, profiterait à tout le monde aussi bien en termes financiers, de compétences à développer et recherchées, qu'en termes de fidélisation des collaborateurs. Comme l'explique une intervenante, son travail « demande aussi cette capacité à se mettre aussi à la place de l'entrepreneur, du formateur [avec] l'idée de créer ce dialogue et cette compréhension mutuelle » (Prof.10). Selon le type de liens établis, le professionnel devient un interlocuteur privilégié pour l'ensemble des acteurs en présence.

« La semaine passée j'ai été appelé par un employeur qui était un peu désespéré, il ne savait plus que faire avec son apprenti. Alors, c'est une formatrice avec qui j'ai un très bon contact, donc voilà, elle m'appelle vraiment comme personne ressource. Et pour finir elle a été d'accord de dégager une heure par semaine de temps sur le temps entreprise pour travailler justement à partir de situations professionnelles, un peu dans l'analyse de situations professionnelles, avec le jeune. Je trouve que c'est un bel exemple ; là il y a une formatrice qui fait les liens [...] et qui offre un espace pour ça » (Prof.8).

Cela dit, cette position d'interface, d'entre-deux ne va pas toujours de soi, dans la mesure où elle met le professionnel dans la situation de devoir négocier avec des acteurs qui ont leurs stratégies et leurs

³⁸⁷ CASTRA D., « Comment insérer les bas niveaux de qualification dans les entreprises ? » in LÉVY-LEBOYER C., LOUCHE C. et ROLLAND J.-P., *RH : les apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations*, Éditions d'Organisation, 2006, p.187.

intérêts propres, comme l'a montré Claude Dubar en posant l'insertion comme une « construction sociale ». En effet, « les acteurs sociaux concrets déploient de stratégies qui renvoient à des intérêts mais aussi à des valeurs, à des objectifs économiques mais aussi à des affinités « culturelles », à des ressources stratégiques mais aussi à des parcours biographiques »³⁸⁸. Le professionnel, étant lui-même l'un des acteurs, avec ses intérêts, ses valeurs, ses objectifs et son parcours biographique, doit jongler avec une multitude de variables dans sa posture de personne ressource à disposition d'autres acteurs, notamment l'utilisateur et l'employeur. Et là encore, cela demande une réflexion et un questionnement permanents afin d'ajuster en continu son intervention. Le même conseiller n°8 l'explique en ces termes :

« Il faudrait surtout voir si on ne va pas, à un certain moment, être en conflit de loyauté avec cette ressource pour le jeune bénéficiaire ou pour l'employeur. De faire l'un ou l'autre c'est possible jusqu'à un certain point, je pense. Mais à voir comment gérer cette tension potentielle, je ne sais pas, ça reste encore à investiguer » (Prof.8).

L'intervenant social a ainsi intérêt à déplacer quelque peu le curseur de son action, pour le focaliser sur l'objet "insertion" en tant que tel et non pas sur l'une et/ou l'autre des parties en présence. Pour reprendre les termes d'un intervenant, « on n'est ni pro le jeune ni pro le patron » (Prof.9), mais pro insertion, serait-on tenté d'ajouter. En cas de tensions, par exemple, il s'agit pour le professionnel de voir ce « *que le jeune est prêt à faire, [d'évaluer] quelle est l'ouverture de l'employeur, [...]. Et en règle générale [...] il y a toujours une ouverture [...]* » (Prof.9). Ce positionnement lui permet alors de travailler avec les deux pôles ayant des réalités, des besoins et des contraintes en partie distincts, dans un idéal de neutralité et d'impartialité déclarées et revendiquées. Sans cette garantie, fût-ce-t-elle théorique, l'intervention ne saurait trouver qu'une légitimité partielle, reconnue uniquement par l'un des acteurs, celui pour qui il prendrait parti. Mais ce faisant, il rendrait son intervention nulle puisque sans objet, ou avec un objet sérieusement tronqué.

De plus, cette stratégie, consciente ou pas, de dépersonnalisation de l'intervention, permet également de sortir d'une vision potentiellement et exclusivement centrée sur les manques, les difficultés, les insuffisances de l'un ou de l'autre, tendant « à définir les problèmes sociaux comme les conséquences des carences individuelles »³⁸⁹. On assiste alors à une mise à distance relative d'une logique d'intervention d'aide « consistant à compenser des déficits d'intégration, lesquels sont mesurés comme autant de manques (voir le vocabulaire de l'inadaptation, de la déficience, du handicap) »³⁹⁰. Dans la relation à construire, l'objet prioritaire de l'intervention cesse ainsi d'être exclusivement le traitement de problématiques personnelles, scolaires, professionnelles ou sociales, au profit du

³⁸⁸ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *loc. cit.*, p.34.

³⁸⁹ VALLERIE B. et LE BOSSÉ Y., « Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement » in *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, n° 39, 2006, p.87.

³⁹⁰ LAVAL C. et RAVON B., *loc. cit.*, p.241.

processus d'insertion - l'objet "insertion" - à proprement parler. Ce faisant, la dimension psychosociale de l'intervention, qui risque de faire peur, tant au jeune - *je suis un cas social* - qu'à l'employeur - *je ne suis pas un service social, je ne fais pas du social* -, est toujours présente mais en arrière-plan, de manière quelque peu implicite. Dès lors, plutôt que d'opposer logiques économique et sociale, il s'agit davantage d'envisager l'intervention comme un travail d'articulation entre les opportunités et les limites des deux pôles, sans jamais arrêter une position de manière définitive.

Dépersonnalisation, impartialité et neutralité font alors penser à un registre particulier de l'intervention, celui de la médiation³⁹¹ qui, selon certains auteurs, constitue l'un des fondements du travail social³⁹². Dès lors, convoquer le registre de la médiation serait également un moyen de revendiquer une certaine légitimité de l'action menée, comme l'illustrent les deux extraits suivants :

« Clairement, pour moi, ça demande des compétences en médiation » (Prof.3).

« On va rencontrer les entreprises formatrices, discuter beaucoup avec l'apprenti, [...] pouvoir des fois, peut-être, faciliter un peu la compréhension du milieu professionnel ; jouer un rôle de médiateur quand c'est nécessaire, entre le formateur, le patron et l'apprenti » (Prof. 7).

Les éléments décrits précédemment tendent à confirmer l'idée d'un déplacement du curseur de l'intervention, en distinguant ses buts et objectifs (la fin) avec les moyens à mobiliser pour y parvenir (Doc-P3 : standards d'intervention et Doc-R3 : standards de suivi). Plus précisément, plusieurs données identifient clairement le soutien à l'acquisition de moyens par le jeune pour la réussite de sa formation ou de son processus d'insertion comme étant prioritaire, notamment par rapport à la réussite en tant que telle de la formation. La *séquentialisation* de l'intervention déjà évoquée, consistant à la découper en plusieurs (petites) étapes, davantage gérables et maîtrisables par le professionnel, participe de ce glissement. En effet, le franchissement de chaque étape avec son lot d'objectifs atteints, non seulement donne du sens à l'intervention (c'est un fil rouge), mais ajoute aussi une pierre supplémentaire à l'édifice projeté. Chaque étape fonctionne donc comme un moyen permettant de s'approcher du but visé. Là encore, l'accompagnement des processus d'insertion vise d'abord et avant tout les moyens (armer, équiper, préparer), et non pas la fin (l'insertion). Comme si le professionnel opérait une sorte de déplacement ou de redéfinition du curseur de son intervention, cherchant « sans doute moins à intervenir sur le problème et à y répondre à la place de la personne qu'à équiper celle-ci, à la « capaciter », afin qu'elle trouve elle-même les moyens d'y faire face³⁹³. Un intervenante socioprofessionnelle affirme devoir veiller « à mettre en mouvement [...] le jeune » (Prof.9), notamment grâce à des techniques de

³⁹¹ GUILLAUME-HOFNUNG M., *La Médiation*, Paris, PUF, 2015.

³⁹² CHOUINARD I., *op. cit.*

³⁹³ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*, p.33.

coaching. Les multiples axes d'intervention décrits par plusieurs professionnels – *scolaire, professionnel, socio-administratif et personnel* – "officialisent" en quelque sorte les libertés prises avec le curseur de l'intervention. La description faite par un autre professionnel de son rôle de référent, paraît particulièrement significative de la définition et des oscillations fréquentes de l'objet de l'intervention.

« Ici, le référent va principalement s'occuper de mettre en place des projets professionnels pour le jeune. C'est-à-dire qu'il y a un lien de confiance qui va devoir être créé dès le départ, en entretien, pour pouvoir toucher évidemment un petit peu, tout de même, à l'intimité du jeune et voir un petit peu ce qui est réalisable [...]. Donc, majoritairement notre travail consiste en des méthodes d'entretien [...], où la majorité de notre travail va être de finalement de faire appel au réseau auquel on a le droit, donc les parents, les MSP, [...] par exemple un suivi de la protection de la jeunesse. Tout est systémique finalement, c'est une méthode aussi qu'on exerce assez facilement. On fait aussi appel et on interagit beaucoup avec la TRE [techniques de recherche d'emploi]. C'est tous des moments où on est pris, si je peux m'expliquer comme ça, pour évaluer un petit peu les compétences du jeune. On est vraiment là pour faire un retour et puis pour voir, encore une fois, si le jeune est apte au placement » (Prof.5).

Comme le montre cet extrait, les actions menées peuvent être plus ou moins intrusives, jusqu'à entrer dans « *l'intimité du jeune* », et viser des objectifs multiples qui, mis côte à côte, sont censés faire évoluer la situation. Paradoxalement, au terme de cette évolution centrée sur les moyens, le but d'insertion socioprofessionnelle peut être jugé comme inatteignable, lorsque la personne est déclarée « inapte au placement », notamment dans le cadre de l'assurance chômage. Dans ce contexte d'intervention, et suivant un principe de réalité, le travailleur social estime avoir une certaine prise, voire une certaine légitimité d'action sur les conditions cadre à mettre place pour la réalisation de tout projet d'insertion. C'est ce que laisse entendre ce même conseiller, éducateur social de formation :

« C'est pour ça que, finalement, je dirai que le job de référent ici touche une grande majorité des compétences d'un travailleur social. C'est-à-dire que, autant on va devoir faire de l'éducation dans le sens où, voilà, un jeune qui n'est pas ponctuel, un jeune qui ne respecte pas les consignes en atelier, va devoir être repris par nous-mêmes, c'est-à-dire qu'on va faire de l'éducation au bout d'un moment. D'un autre côté, on va aussi pouvoir faire de l'animation, parce qu'on peut tout-à-coup animer en TRE pour stimuler les jeunes pour qu'ils puissent avancer dans leur dossier, pour donner des conseils, pour créer peut-être des cours un petit peu plus dynamiques. Et il y a aussi tout un travail qui est d'ailleurs, je pense majoritairement ce qu'on fait, aussi un travail administratif. Voilà, on a des dossiers, ça implique plusieurs éléments à prendre en considération. [...] On a aussi un

suivi de mesure à établir [...]. On est vraiment, je pense, la plaque tournante de tout cela pour que, encore une fois, le jeune puisse trouver une formation pour la suite » (Prof.5).

À l'image de cet éducateur, l'intervenant en insertion socioprofessionnelle accepte ainsi de prendre une partie de la responsabilité du processus, celle des moyens et des ressources à renforcer, tout en se distançant d'une autre partie qui dépasse, selon lui, son cercle de responsabilités, celle de la réussite de ce même processus. Dès lors, quoi de plus légitime que de travailler à la consolidation d'axes jugés déterminants comme les cours (appuis et stratégies d'apprentissage), la gestion administrative (factures, assurances et autres demandes de subsides), la dimension personnelle (addictions, maladie, perte de confiance), la dimension sociale (relations familiales et risque de retrait social, par exemple). En d'autres termes, jouant avec la complexité et le flou structurels du champ de l'insertion, qui le mettent dans une position de devoir opérer des choix, l'intervenant *en profite* pour choisir ce qui *l'intéresse*, notamment du point de vue de la légitimité de son action. Un tel contexte crée inévitablement des zones d'incertitude induisant à leur tour des marges de manœuvre tout aussi inévitables pour les professionnels. La posture critique face à l'insertion et les différentes oscillations du curseur de l'intervention traduisent précisément cette forme de pouvoir discrétionnaire exercé par les intervenants aussi bien pour interpréter les prescriptions formelles que pour fixer des priorités dans les réponses à apporter. Chaque situation particulière et unique exige en effet ces efforts d'adaptation et de mise en adéquation. Elle ne saurait se satisfaire d'une application rigide et formatée des dispositions prescrites. Au contraire, les réponses sont en bonne partie construites en cours d'action³⁹⁴. Dans ce contexte, les travailleurs sociaux deviennent de véritables « *policy makers* » tels que définis par Michael Lipsky, et dont les stratégies et le pouvoir discrétionnaire participent activement au façonnage des politiques publiques déployées.

« Too often we read about education, policing, social work and other vital public services without realizing or being given concrete understanding of how these public policies result from the aggregation of the separate actions of many individuals, or how the actions in question are consistently reproduced by the behavior of individuals. [...] I argue that the decisions of street-level bureaucrats, the routines they establish, and the devices they invent to cope with uncertainties and work pressure, effectively become the public policies they carry out. [...]. To the mix of places where policies are made, one must add the crowded offices and daily encounters of street-level workers »³⁹⁵.

Les intervenants ne se contentent donc pas d'appliquer des prescriptions plus ou moins précises et/ou larges, mais se les approprient pour, par exemple, réorienter les contours de l'intervention. Pour ce faire, les multiples interactions en jeu, que ce soit avec les collègues ou directement avec les bénéficiaires,

³⁹⁴ SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, Bâle, Schwabe Verlag, 2018.

³⁹⁵ LIPSKY M., *op. cit.*, pp.XII-XIII.

sont des supports indispensables ne serait-ce que « pour pouvoir défendre de manière collective la continuation de leur mission »³⁹⁶. « *On utilise les compétences et les savoirs de tout le monde. Il faut dire qu'il y a des équipes très soudées, qui s'adaptent bien [...], ça c'est vraiment une force* », comme le résume l'un de nos interlocuteurs (Prof.6). Le collectif permet notamment de faire face aux différentes formes possibles de l'exercice de la discrétion, selon les objets, les objectifs, ou encore les partenaires et les moments de l'intervention. S'appuyant sur les travaux de Ronald Dworkin³⁹⁷, Tony Evans et John Harris en identifient trois modalités possibles : une capacité de jugement et d'appréciation pour aller au-delà d'une application mécanique des règles ; une responsabilité décisionnelle dans un cadre (réglementé) donné ; une autonomie décisionnelle, y compris dans les critères qui président aux décisions en question. La discrétion est donc plurielle – les discrétions faudrait-il dire –, ce qui ne veut pas dire qu'elle soit illimitée. Et en même temps, les multiples prescriptions censées normer l'intervention, comme c'est le cas dans le champ de l'insertion, n'éliminent pas les marges de manœuvre, bien au contraire. Elles peuvent même rajouter du flou au flou et, ce faisant, ouvrir de nouveaux espaces discrétionnaires. Prenant le contrepied de certains auteurs, notamment de David Howe³⁹⁸, Tony Evans et John Harris montrent en effet que la profusion de règlements ne signifie pas la mort inévitable du pouvoir discrétionnaire des professionnels :

« The existence of rules is not inevitably the death-knell for discretion. Rather, by creating rules, organizations create discretion. There is always the question of which rules apply in particular situations ; a question that does not always have a clear answer. For instance, social work practitioners are often faced with the question of which legislation applies to a specific situation »³⁹⁹.

Dès lors, la spécificité de chaque situation, quelle que soit la force du cadre prescrit, non seulement permet mais exige aussi certaines libertés d'action, que ce soit en termes d'objets traités que d'objectifs visés. En poussant l'analyse un peu plus loin, on peut penser que donner la priorité au renforcement des moyens mobilisables par le jeune, permet d'inscrire l'intervention dans la durée, le long terme et pas uniquement dans l'ici et maintenant. Pour le dire autrement, le professionnel a l'ambition de fournir un équipement valable non seulement dans le présent, mais aussi et peut-être surtout, tout au long de la vie des jeunes accompagnés. Transférable à d'autres situations, cet équipement déploiera tout son potentiel sur le long terme, quitte à différer le moment de l'insertion en tant que telle. Du coup, dans ce contexte d'intervention, insérer équivaut également à revendiquer un impact sur le développement de futurs citoyens, adultes, autonomes et responsables. Ceci dit, plusieurs questions restent en suspens, à

³⁹⁶ MELCHIOR J.-P., *loc. cit.*, p.128.

³⁹⁷ DWORKIN R., *Taking Rights Seriously*, London, Duckworth, 1978.

³⁹⁸ HOWE D., « Knowledge, power and the shape of social work practice » in DAVIES M., *The Sociology of Social Work*, London, Routledge, 1991.

³⁹⁹ EVANS T. et HARRIS J., *loc. cit.*, p.883.

commencer par celle des moyens d'une telle ambition, ou encore celle de la vérification des effets escomptés.

Nous sommes là dans un registre relativement classique de l'intervention, dont l'activation et l'injonction à l'autonomie sont des repères importants⁴⁰⁰. Dans cette logique, insérer signifie aussi soutenir les personnes dans leur capacité à se soutenir elles-mêmes, à se mobiliser, à se responsabiliser et à prendre leur destin en main, dans une perspective d'autonomie - notamment financière - socialement valorisée. Il s'agit là de tout le registre du « travail sur soi ». « Produire des personnes » autonomes⁴⁰¹ passe en effet par ce « travail sur soi » que les bénéficiaires doivent entreprendre. Dans cette perspective, « il s'agit, pour les intervenants, d'aider à la production d'individus autonomes et capables de s'en sortir par eux-mêmes. Selon les formules bien connues, voire écoulées, il ne s'agit plus de *faire à la place de* mais de *faire faire* à la personne, de *faire autour* d'elle ce qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention d'un tiers »⁴⁰². L'extrait qui suit illustre parfaitement cette autonomisation recherchée qui peut et doit être initiée ici et maintenant, même si sa concrétisation n'est pas immédiate :

« L'autre mission mais qui est complètement liée à celle-ci [i.e. l'obtention d'un titre professionnel], c'est l'autonomie...un peu générale, autonomie de citoyen, financière. Si on veut le voir de manière un peu cynique, c'est que ce soient des gens qui ne retournent pas à l'aide sociale, qui dépendent plus des aides, ni chômage, ni RI. Et puis si on veut le voir d'un point de vue un peu plus philosophique, c'est d'avoir des personnes qui soient capables de gérer leur vie et les bases de ce que cela implique » (Prof. 7).

Cet idéal d'autonomie, en accentuant « la croyance que l'on trouve en soi la source de toutes nos actions »⁴⁰³ et, en contrepoint, en minimisant la dimension sociale de l'individu, s'inscrit dans ce que Jacques Ion nomme le « processus d'individuation ». La transformation à la fois du rapport de l'individu aux collectifs « traditionnels » qui le prédéfinissaient (famille, métier, religion, etc.)⁴⁰⁴ et du rapport de l'individu à lui-même, via la promotion de « la figure contemporaine de l'individu autonome »⁴⁰⁵, permet et renforce ce paradigme de l'auto-prise en charge (« [...] avoir les capacités de gérer ce qui va autour de leur [i.e. des jeunes accompagnés] existence et de mener une vie sans qu'il y ait besoin forcément d'assistance [...] » Prof.8). Pour Alain Ehrenberg, cette « dynamique d'émancipation généralisée [...] a fini par produire l'impression que chaque individu est l'entier responsable de sa propre vie, voire que chacun peut être à la source de la norme »⁴⁰⁶. Notons ici deux paradoxes : d'une part, exiger l'autonomie tout en imposant un accompagnement professionnel pour y parvenir et, d'autre part,

⁴⁰⁰ DUVOUX N., *loc. cit.*

⁴⁰¹ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, *op. cit.*

⁴⁰² VRANCKEN D., *Social barbare*, *op. cit.*, pp.45-46.

⁴⁰³ EHRENBURG A., « Les changements de la relation normale pathologique » in *Esprit*, n°304, 2004, p.155.

⁴⁰⁴ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?* *op. cit.*, p.XIV.

⁴⁰⁵ ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, *op. cit.*, p.17.

⁴⁰⁶ EHRENBURG A., *loc. cit.*, p.155.

imposer le travail sur soi comme clé de cette autonomie. En forçant un peu le trait, professionnels et usagers sont là face à plusieurs oxymores : autonomie accompagnée/contrainte, travail sur soi prescrit par autrui, accompagnement autonome et injonction à l'autonomie, entre autres

Individuation, émancipation et autonomisation vont de pair avec la notion même d'intervention, faisant du professionnel *inter-venant*, placé entre les politiques publiques et leurs destinataires, l'intermédiaire de l'activation et de cette injonction. Autrement dit, le registre du « travail social d'intermédiation » met le professionnel dans une position d'interface entre des acteurs multiples, tout comme peuvent l'être leurs attentes respectives. En définitive, la fin, à savoir « l'autonomie individuelle comme norme sociale »⁴⁰⁷ justifierait ainsi la priorité accordée à la négociation permanente et nécessaire sur les moyens à mobiliser dans une « situation incertaine [et en faisant] preuve de la plus grande prudence »⁴⁰⁸.

3. L'insertion, un potentiel à révéler

Les éléments qui précèdent nous amènent à conclure que le travailleur social actif dans le champ de l'insertion ne répond pas exactement au mandat reçu. Il le réinterprète et le façonne en partie dans l'action, en usant de « *la liberté de pouvoir travailler en fonction [...] des besoins de chaque* » personne accompagnée (Prof.6). Pour ce faire, il doit jouer avec les zones d'ombre, choisir les éléments à mettre en lumière et ceux à cacher, nuancer et contraster les axes de son intervention, la recadrer au besoin. Ce troisième et dernier chapitre développe précisément cette analogie du négatif photographique en tant que médium d'une réalité en devenir, du passage d'un état à un autre, s'inscrivant dans une certaine temporalité qui n'est pas immédiate. Plus concrètement, le contenu de ce dernier sous-chapitre découle essentiellement d'un travail d'articulation et de synthèse des éléments développés dans les deux sous-chapitres précédents. Il s'agit là d'un premier mouvement d'abstraction et de montée en généralité, permettant l'identification des logiques de légitimation pratique du travailleur social à partir des compétences effectivement mobilisées dans son activité "d'inséreur".

L'analyse menée jusqu'ici souligne la complexité du champ de l'insertion et des interventions à déployer dans ce contexte du point de vue des travailleurs sociaux interrogés. Ceux-ci, pour justifier leur implication dans ce champ, s'appuient sur un premier niveau de légitimation relativement classique, celui des compétences à la fois apprises en formation (« [...] *écoute active, [...] création du lien, connaissance [des] assurances sociales [...]* » Prof. 2) et consolidées par l'expérience (« [...] *c'est l'expérience qui me permet petit à petit de me sentir légitime* » (Prof.10). Il est alors question d'écoute, de collaboration et travail en réseau, de définition et évaluation d'objectifs, de repérage des ressources

⁴⁰⁷ DUVOUX N., *loc. cit.*, p.108.

⁴⁰⁸ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*, p.33.

et des besoins des personnes accompagnées, ou encore de la connaissance de régimes assurantiels précis, avec leurs dispositifs, leurs problématiques et publics-cible et leurs outils d'intervention tels que le projet. Dans ce contexte, tout en identifiant les limites du travail social les travailleurs sociaux disent pouvoir s'y référer en vue de l'accompagnement proposé et posé comme cadre de référence actuel de la relation d'aide. Ceci est particulièrement prégnant dans le champ de l'insertion. En effet, « usant d'outils divers tels que le contrat, les objectifs ciblés ou encore les bilans, le travailleur social actif dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, prend la co-responsabilité du processus en question. [...] Il devient le « compagnon » des usagers dans leurs parcours d'insertion faits de réussites et d'échecs, reconnaissant au passage leurs besoins et renforçant leurs ressources »⁴⁰⁹.

Comme le montre Maela Paul, l'accompagnement social cherche donc à rompre avec la conception d'un usager réifié, considéré comme un objet pris en charge et subissant une intervention externe. Il cherche aussi à s'éloigner du lien de subordination et de contrôle constitutif de la notion de « suivi », pour inciter « l'accompagné à passer [...] à [une position] de sujet-acteur »⁴¹⁰ à qui l'on reconnaît une capacité d'action. Dès lors, accompagner consiste notamment à « restaurer la confiance en soi (premier objectif affiché), le respect et l'estime de soi » pour ensuite « inciter à agir », dans une sorte « d'activation douce » mais néanmoins responsabilisante⁴¹¹. Cela passe notamment par des techniques de coaching et de médiation, ou encore par la culture du projet individualisé censé à la fois reconnaître l'autonomie du sujet-acteur et en même temps, renforcer le processus d'autonomisation en cours. Nous retrouvons là les deux moteurs de l'intervention sociale apparue et développée dans le sillage des transformations du social et de ses métiers : l'accompagnement et le projet. Ce sont en effet les instruments privilégiés pour la mise en œuvre des nouveaux principes de l'action sociale, engageant deux compagnons co-responsables du projet d'insertion à développer. La personne accompagnée ne doit plus être considérée uniquement comme une source de problèmes ou comme un "cas" déficitaire, objet d'un traitement social imposé par le haut. Au contraire, quelles que soient les difficultés rencontrées, l'accompagné est avant tout une personne, certes fragilisée, mais avec des ressources et des envies qu'il s'agit de réactiver et de considérer dans la négociation de l'intervention à déployer. C'est une condition pour qu'elles puissent, in fine, assumer la part de responsabilité qui leur revient dans le processus d'autonomisation initié. En d'autres termes, ne pouvant viser l'insertion à proprement parler, le projet et l'accompagnement visent d'abord la réactivation de la capacité d'action des individus en misant sur la valorisation de la personne. Ceci de manière à ce qu'elle s'implique dans l'accompagnement et le projet. Les professionnels de l'insertion que nous avons rencontrés s'inscrivent parfaitement dans cette « tendance à l'individualisation des politiques publiques » que Vincent Dubois résume ainsi :

⁴⁰⁹ PINHO J. et ANTONIN TATTINI V., *loc. cit.*, p.152.

⁴¹⁰ PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, p.17.

⁴¹¹ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social, op. cit.*

« Cette tendance, illustrée par exemple par le recours à la contractualisation, la référence à la responsabilisation des bénéficiaires, l'exigence croissante de contrepartie au versement d'aides et allocations diverses, ou encore la rhétorique du « projet » individuel comme base d'un traitement par les pouvoirs publics rebaptisé « accompagnement », a suscité un regain d'intérêt pour l'activité quotidienne des agents chargés de la mise en œuvre des politiques publiques »⁴¹².

Le travailleur social "inséreur" fait siennes les nouvelles logiques d'action promues par l'intervention sociale et dont il a été question dans la revue de la littérature et rappelées ci-dessus par Vincent Dubois. Nous faisons ici référence notamment au glissement d'une responsabilité sociale vers une responsabilisation individuelle accrue dans la prise en charge des problématiques sociales. Autrement dit, et suivant le paradigme du *workfare*, c'est d'abord à l'individu (et non plus à la collectivité) de se responsabiliser et de s'activer en conséquence pour s'en sortir. Désormais, le rôle de la collectivité, notamment via les dispositifs et les mesures d'insertion, se limite à créer les conditions permettant le développement et la consolidation d'une telle prise de responsabilité. En paraphrasant Isabelle Astier, nous pouvons alors dire que « la responsabilité individuelle envers la société devient première par rapport à la responsabilité collective vis-à-vis des individus »⁴¹³. Dans cette perspective, le travailleur social, lui-même responsabilisé, doit utiliser le temps de l'accompagnement et le projet individualisé pour susciter et entretenir l'implication des individus accompagnés.

Dès lors, le rôle des professionnels consiste à « *coacher* » et à « *guider* » les individus dans leurs choix et prises de décisions, et non pas à choisir et à décider à leur place. Il consiste aussi à faire émerger et conscientiser « *les forces et les faiblesses* » de chacun, à « *pousser à découvrir ses propres ressources* » en vue d'un travail « sur soi » à entamer en tant que promoteur précisément de responsabilités progressives à assumer. Il consiste encore « à *donner envie* », à créer « *de la confiance* » et à « *stimuler la motivation* » du jeune afin qu'il « *découvre son chemin à lui* » et devienne un citoyen responsable à part entière. Comme si, au final, avant d'être un spécialiste de l'insertion de ces jeunes, le professionnel était d'abord, si n'est un *créateur*, du moins un révélateur et un promoteur de leur individualité et de leur citoyenneté, le temps d'une mesure passée au sein d'un dispositif. Par conséquent, rien de plus logique que l'accompagnement proposé ou ce que les professionnels en disent, mobilise des registres d'action, des outils, voire des ruses pour atteindre de tels objectifs. À tel point que l'insertion à proprement parler finit par passer, dans certains cas, au second plan. Ce qui ne veut pas dire que l'insertion, en tant que préoccupation et commande à honorer, soit totalement évacuée. Elle est simplement déplacée momentanément en coulisses, en attendant de faire son entrée sur scène, poussée précisément par l'accompagnement et le projet menés en amont. Le prochain encart, composé d'extraits

⁴¹² DUBOIS V., « Le rôle des street-level bureaucrats dans la conduite de l'action publique » in *HAL* (halshs-00660673), 2012, p.1

⁴¹³ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, op. cit., p.161.

tirés de plusieurs entretiens, illustre les modalités privilégiées dans ce type d'accompagnement fait d'oscillations et de déplacements des objets travaillés.

Encart 5 : modalités de l'accompagnement proposé

« [...] On est là pour guider la personne à prendre ses décisions [...]. Cette posture plutôt de coaching [...] pour que ce soit la personne en face de nous qui décide [...] elle-même de ce qu'elle veut travailler. C'est quand même beaucoup plus efficace [...] » (Prof.2).

« [...] Un jeune qui au départ vous dit : [...] j'ai toujours été nul. Et puis vous commencez à travailler avec lui, à structurer les choses, vous vous arrêtez un peu sur la méthodologie, comment il travaille, quelles sont ses forces, ses faiblesses et puis il se rend compte, qu'en travaillant, il y a un résultat [...]. C'est un moteur qui se met en marche [...] » (Prof.3).

« Tout ce qui touche à stimulation des jeunes, voilà donner envie. Il faut savoir que plus le temps passe plus évidemment le jeune va se décourager. Il y a des jeunes qui trouvent des places d'apprentissage, d'autres qui restent ici [...]. Donc voilà, c'est toutes ces techniques, ces compétences à transmettre toujours une envie, à ne pas laisser tomber ces jeunes, à leur donner envie de continuer les recherches, tout en créant, encore une fois, le lien de confiance puis aussi en les stimulant, en leur proposant aussi des activités un peu plus dynamiques [...], afin qu'ils bénéficient aussi d'un bon savoir-faire pour progresser, par la suite [...] » (Prof.5).

« On est vraiment en mode coaching. C'est-à-dire que... plutôt que de dire : « tu dois faire ça, tu dois faire ça », dès fois, on essaie plutôt... [de] le pousser à découvrir ses propres ressources et puis...son chemin à lui » (Prof.6).

« Je trouve que ça demande beaucoup de diplomatie dans la relation avec les bénéficiaires. Alors, dans la plupart du temps ils sont preneurs, ils voient à quoi ça leur sert [...]. Ils ont un projet, la plupart savent pourquoi ils sont là, voient l'utilité. Donc, on est déjà privilégié par rapport à ça. N'empêche qu'il faut quand même, des fois un peu les amadouer, des fois trouver à se caler un petit peu sur leur mode relationnel. Donc diplomatie, je ne sais pas si c'est le bon mot, mais quand même, amener les choses d'une manière où ils adhèrent » (Prof.7).

« C'est vrai que la chose qui peut être vraiment intéressante c'est tout ce qui est des techniques autour de la posture de coach [...], c'est-à-dire d'arriver à justement trouver des solutions pour que la personne se mobilise par elle-même. Je pense qu'une approche centrée solutions mais aussi l'entretien motivationnel, ça peut être vraiment des outils qui peuvent être très intéressants » (Prof.8).

Ce registre de l'intervention sociale fait donc la part belle à l'activation et la responsabilisation individuelle, ainsi qu'à l'accompagnement et au projet. Il traduit également le principe du *faire avec* ou, mieux encore, du *faire faire*, plutôt que du *faire à la place de*, promu par le modèle de l'intervention et de « l'intermédiation ». Dans un tel modèle, « le coaching, l'entretien motivationnel, la diplomatie », ou encore « la négociation et l'approche centrée solutions » apparaissent comme des outils prioritaires. Ils le sont d'abord, parce qu'ils permettent d'opérationnaliser l'implication et la responsabilisation individuelle recherchée. En effet, le coaching, par exemple, fonctionne selon le principe de la maïeutique consistant à *faire accoucher* les idées, les connaissances, les envies, ou encore les projets. Dans l'entretien motivationnel, il s'agit entre autres de réveiller les ressorts notamment psychologiques, peut-être endormis, censés stimuler et soutenir dans la durée l'engagement personnel. Quant à la négociation

et à la diplomatie, elles ne peuvent être menées qu'en présence d'acteurs impliqués et responsables, acceptant de faire un bout de chemin ensemble. Ensuite, ces outils sont également prioritaires, dans la mesure où ils matérialisent, tout comme le projet accompagné, le rôle et la posture d'intermédiaire et d'intervenant désormais attendus de la part des professionnels. En d'autres termes, grâce au coaching, à l'entretien motivationnel et à la négociation, entre autres, le travailleur social peut véritablement prendre les habits de l'intervenant, situé à l'interface entre l'individu accompagné et son environnement, son projet et les réseaux à mobiliser. Voire entre l'individu et lui-même, dans une sorte de prise de distance critique avec "soi", ses atouts, ses difficultés à dépasser et ses potentialités à faire fructifier. Ainsi, le travailleur social se place à son tour, par confrontation et/ou par jeux de miroirs, comme le révélateur de l'individu responsable et autonome qui se cache derrière le client vulnérable, sans repères et en perte de confiance, désinséré en somme.

Le registre de l'intervention n'évacue cependant pas des registres plus classiques du travail social. À commencer par celui de la réparation et de la compensation de déficits, constitutif des cadres de référence historiques du travail social⁴¹⁴ et qui ont participé à sa reconnaissance sociale et à sa légitimation pratique. Avant d'y revenir plus précisément, rappelons à ce sujet, avec Christian Laval et Bertrand Ravon, les fondements du soutien relationnel déployé dans et par le travail social dans une logique de réparation :

« La relation d'aide se déploie d'abord comme l'un des principaux « outils » d'un travail social consistant à compenser des déficits d'intégration, lesquels sont mesurés comme autant de manques [...]. « Cette relation [relation d'aide ou relation de service] est de l'ordre de ce qu' Erving Goffman appelle le schéma de réparation » [Castel, 1998, p.31]. [...].

Le schéma goffmanien de la réparation permet également de décrire la configuration relationnelle de l'aide à partir de la série de relations construites entre un praticien (le réparateur), un client (l'utilisateur) et un objet défectueux (un problème, une difficulté), et à partir de l'emboîtement de trois formes de compétences relationnelles : la compétence technique (la relation repose au départ sur le diagnostic technique d'un problème, d'une difficulté, d'une défaillance) ; la compétence contractuelle (pas de relation d'aide ou de service sans établissement d'un contrat) ; et enfin la compétence civile ou rituelle (la relation, pour professionnelle qu'elle soit, est une rencontre à part entière, avec son lot d'engagements personnels et de rites d'interaction) »⁴¹⁵.

Rapporté aux extraits de l'encart qui précède, le « schéma de la réparation » apparaît en filigrane du modèle de l'accompagnement et de l'intermédiation⁴¹⁶, mais néanmoins présent. Ne serait-ce que

⁴¹⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

⁴¹⁵ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », loc. cit., pp.241-242.

⁴¹⁶ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit.

comme résultante différée de l'accompagnement proposé. En effet, s'il y a accompagnement et interventions de natures diverses – scolaires, administratives, socio-sanitaires, etc. – c'est par ce qu'il y a aussi, quoiqu'on en dise, des éléments à réparer, des déficits à compenser. À commencer précisément par la capacité d'action de l'individu qui lui permettra, à terme, de réparer et de compenser lui-même ses propres « *faiblesses* » et d'acquérir « *un bon savoir-faire pour progresser* », selon la formule utilisée par le professionnel n°5. En d'autres termes, la logique de réparation ne disparaît pas complètement, elle est cependant mise en œuvre selon des modalités d'action renouvelées, misant sur la responsabilité et l'implication individuelle.

Revenons brièvement aux « trois formes de compétences relationnelles » - technique, contractuelle et civile ou rituelle - évoquées ci-dessus par Christian Laval et Bertrand Ravon. Bien entendu, il ne s'agit pas simplement de maîtriser ces trois formes de compétences pour elles-mêmes, séparément, mais plutôt dans leurs multiples articulations possibles. Ainsi, la crédibilité de l'intervention du travailleur social et du « soutien relationnel » mis en œuvre se joue dans son habilité à emboîter ces différents niveaux de compétences face aux problématiques rencontrées et dans des contextes spécifiques. La quantité et la diversité d'aptitudes jugées nécessaires à la mise en œuvre de l'accompagnement et identifiées par nos interlocuteurs, participe de cette articulation. Dans les entretiens menés, il est en effet beaucoup question, par exemple, « *de polyvalence, de capacité de coordination et d'adaptation, de souplesse, ou encore de médiation entre divers acteurs et de capacité à déléguer et à travailler en réseau* », etc. De telles actions et/ou exigences convoquent ainsi et simultanément la « compétence technique » – techniques *d'entretien motivationnel*, de *coaching*, *méthodologies* de travail, etc. -, la « compétence contractuelle » - *adhésion, engagement* dans le projet, *mobilisation*, etc. – et la « compétence civile ou rituelle » - créer le *lien de confiance*, beaucoup de *diplomatie, amadouer et se caler sur leur mode relationnel*, etc.

Or, comme le contexte d'intervention de l'insertion est marqué par le flou à la fois du champ et des pratiques, cette articulation de compétences n'en devient que plus complexe. Ainsi, le diagnostic de départ – compétence technique – doit prendre en compte une multitude de dimensions potentiellement présentes dans les parcours accompagnés (par exemple, les dimensions personnelle, scolaire, de logement, de santé et administrative). Quant à la formalisation de la relation – compétence contractuelle – elle se joue également sur plusieurs plans (formation, comportements attendus, thérapie à entreprendre, ressources mobilisables ou pas, etc.) et implique plusieurs acteurs (le jeune, le professionnel, le mandant, l'employeur/le formateur, et, selon les situations, les parents et le représentant légal, notamment). Cette diversité d'acteurs n'est évidemment pas sans conséquences sur les registres relationnels qui se nouent entre ces mêmes acteurs et dans lesquels le travailleur social a une partition importante à jouer – compétence civile ou rituelle – pour tenter d'accorder des intérêts qui ne sont pas forcément en phase. En effet, « *c'est vite complexe [...], on doit jongler avec beaucoup de*

problématiques et ça demande la souplesse, une certaine réactivité, pour s'adapter aux différentes situations, aux différentes personnes, aux différents milieux professionnels qui [...] sont des mondes complètement différents », constate la conseillère n°7.

On le voit, lorsque l'on s'intéresse aux modalités relationnelles qui se jouent dans le champ de l'insertion, le flou débordant devient complexité exponentielle. Y faire face, plus que le maîtriser puisque difficilement maîtrisable, représente pour le travailleur social, à la fois un défi à relever et une occasion d'asseoir un peu plus sa légitimité à intervenir. Le conseiller n°8 précise à ce propos : « [...] *Les compétences relationnelles, d'être aussi en contact avec différentes couches de la population [...] ça m'a amené [...] à m'adapter à différents publics* » (Prof.8). Dans un tel contexte d'action, le travailleur social apparaît alors comme celui qui peut faire tenir un ensemble dont la cohérence n'est pas toujours évidente, ne serait-ce qu'en assurant le maintien des contacts permettant que les relations perdurent. Ce faisant, le professionnel adopte le registre de l'accompagnement reposant sur des principes de coopération, de co-construction et de négociation permanente entre les différentes parties. De là à considérer le travailleur social, dans le champ de l'insertion, davantage comme un « bon diplomate », expert dans le maintien des relations et dans la négociation multilatérale, que comme un « bon réparateur »⁴¹⁷, il n'y a qu'un pas que nous ne franchirons pas, du moins pas complètement. En effet et comme montré plus haut, la logique réparatrice de la relation d'aide semble encore bien présente dans ce champ, même si elle se met désormais en œuvre avec des nouveaux outils tels que l'accompagnement et le projet.

Une autre façon de légitimer cette intervention consiste à convoquer des éléments formels propres à un cadre légal donné - assurance chômage, assurance invalidité et aide sociale notamment – dont dépendent les entités institutionnelles, les dispositifs et les mesures d'insertion dans lesquels évoluent les professionnels de l'insertion. Comme si le travail social pouvait se contenter de faire appel à ces cadres formels et officiels pour faire reconnaître et asseoir sa présence dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, avec un discours du type : « *en tant que travailleur social, je fais de l'insertion parce que c'est ce qui est formellement attendu du dispositif qui m'emploie et dont le mandat consiste précisément à accompagner tel public-cible dans son parcours d'insertion socioprofessionnelle, en mettant en place tels types de prestations, sous la conduite de tels types de professionnels et dont le travail social fait partie, etc.* ». Un tel ressort de légitimation n'est pas surprenant puisque l'insertion en tant que (nouveau) paradigme du travail social ne date pas d'aujourd'hui. Elle serait même devenue au fil des trois dernières décennies « le cœur de l'offre et de la pratique des intervenants sociaux »⁴¹⁸. Autrement dit, comme « les travailleurs sociaux ont participé pleinement à l'essor de ce nouveau référentiel d'action et de ces nouvelles manières de faire » et qu'ils en sont même très souvent « les

⁴¹⁷ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*, pp.241-242.

⁴¹⁸ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent.*, *op. cit.*, p.63.

inventeurs », ils sont légitimés à occuper ce champ d'intervention. C'est même un devoir, ils n'en ont pas vraiment le choix.

Ce raisonnement se réfère à deux des trois types de légitimité définis par Hélène Hatzfeld : la « légitimité institutionnelle » et, dans une moindre mesure, la « légitimité démocratique ». La première renvoie à « celle qu'a un homme (ou un collectif) dans ses actes et ses paroles du fait de son appartenance à une institution. [...] La légitimité institutionnelle atteste que l'acte ou la parole concernés n'émanent pas de l'individu en tant qu'être particulier, mais représentant de l'institution. En contrepartie, l'institution est censée apporter sa caution »⁴¹⁹. En retour, en tant que représentant de l'institution, le professionnel a aussi des contraintes à respecter, sous forme de valeurs, de principes, de règles et de missions dont il ne peut se départir, au risque de perdre la légitimité que lui confère son statut de représentant institutionnel. Dans notre cas, les dispositifs d'insertion dans lesquels évoluent les travailleurs sociaux "inséreurs", sont les vecteurs de ce premier niveau de légitimation. Quant à « la légitimité démocratique », « c'est celle qu'un soutien populaire confère à un individu ou à un organisme », fondée sur « le pouvoir du peuple » de dire le droit, ce qui peut ou doit être fait ». Cette légitimité ne se limite donc pas aux processus d'élection au terme desquels des élus sont choisis. Elle concerne aussi et surtout toutes les pratiques socialement et politiquement admises au nom de « certains principes [...] ou de certaines valeurs. La multiplication des métiers du social, l'intérêt porté aux « usagers », le développement des fonctions de relation (médiateurs, négociateurs...) dans les entreprises, dans les relations économiques et politiques, favorisent l'extension de ce type de légitimité »⁴²⁰. S'inscrivant dans cette tendance, le paradigme de l'insertion bénéficie depuis les années 1980 de cette forme de légitimité, et avec elle les professionnels concernés.

Toutefois, dans le contexte de mutations du social et de ses métiers, ces deux types de légitimité, institutionnelle et démocratique, sont questionnées voire attaquées. C'est la thèse défendue par François Dubet⁴²¹ dans *Le Déclin de l'institution*, jugé « irréversible », au bénéfice d'une « échelle d'action » plus souple et plus adaptée aux particularités des situations et des contextes d'intervention. Le modèle du dispositif est censé incarner cette nouvelle « échelle ». De plus, le professionnel peut se sentir en porte-à-faux avec certaines valeurs et certains principes défendus par l'institution dont il dépend, le mettant face à des dilemmes insolubles, susceptibles de créer ce que Jean-Philippe Melchior appelle « la souffrance éthique »⁴²². Les repères de la nouvelle gestion publique, très prégnants dans le domaine de l'insertion, sont particulièrement confrontants pour les travailleurs sociaux et les valeurs du métier qu'ils défendent, ce qui conduit « certains travailleurs sociaux à nier leur appartenance institutionnelle et donc

⁴¹⁹ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., pp.107-108.

⁴²⁰ *Ibid.*, pp.111-113.

⁴²¹ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, op. cit.

⁴²² MELCHIOR J.-P., *loc. cit.*

à refuser la légitimité qu'elle confère »⁴²³. Dans le prolongement, l'insertion fixe de nouvelles règles au travail social et au « type de relation avec la société (ou une partie d'entre elle) [qu'il doit entretenir mais qui] n'est pas clairement défini » ou dont la définition contrarie les fondements de sa légitimité démocratique : « l'écoute et l'aide » inconditionnelles. Dès lors, tout comme la légitimité institutionnelle, « la légitimité démocratique n'est plus assurée »⁴²⁴.

Les deux ne suffisent donc pas à asseoir la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion trop vaste, mouvant, rempli de contradictions et/ou d'intérêts divergents. Les résultats limités en termes d'insertion "aboutie" le prouvent. Le travailleur social "inséreur" doit alors se tourner vers le troisième type de légitimité identifié par Hélène Hatzfeld : la « légitimité de compétence ».

« C'est celle qui appartient à l'individu (ou au collectif) en vertu de ses capacités à accomplir un tâche. [...] La légitimité de compétence se fonde sur des faits, des résultats concrets, sur son efficacité. [...] La compétence est en général reconnue par un diplôme, un test...[et fondée sur] des études, des connaissances particulières, une expérience particulière...[...]. Par le développement des techniques, la mise en valeur des savoirs et des savoir-faire, mais aussi des savoir-être propres à chaque profession, les sociétés modernes ont donné de l'importance à ce type de légitimité »⁴²⁵.

Les propos de l'auteure confirment le défi que les travailleurs sociaux doivent relever pour faire reconnaître leurs compétences effectives dans le champ de l'insertion et compenser ainsi une légitimité institutionnelle et une légitimité démocratique défaillantes. Le professionnel se voit alors dans l'obligation de mobiliser d'autres leviers de légitimation, en s'efforçant de ramener le curseur de son intervention sur des objets tels que l'appui scolaire, le soutien psychosocial, le travail en atelier, l'orientation, la mise en réseau, etc. Il fait alors le pari que le traitement ici et maintenant de ces objets auront un *pouvoir agissant* sur l'insertion, qui se voit alors différée dans le temps. Cet accompagnement s'inscrit dès lors dans une perspective pédagogique visant la compensation des déficits et l'acquisition de nouvelles compétences – savoir-être social et professionnel, aptitudes/attitudes professionnelles, formation, par exemple -, de manière à renforcer l'autonomie de la personne, « définie dans sa potentialité (l'utilisateur est identifié à partir de sa perfectibilité, c'est-à-dire comme étant sur la bonne voie de l'émancipation) »⁴²⁶.

Ainsi les professionnels ne font que convoquer l'un des registres classiques de la relation d'aide du travail social mettant face à face un aidant et un aidé, dans le contexte spécifique de l'insertion socioprofessionnelle. Comme le rappelle Robert Castel, cette forme de relation d'aide, « située au cœur

⁴²³ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., p.109.

⁴²⁴ *Ibid.*, p.113.

⁴²⁵ *Ibid.*, p.114.

⁴²⁶ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », loc. cit., p.235.

de la pratique du travail social », désigne un « type de technicité professionnelle [...] qui repose sur l'interaction entre un professionnel compétent [...] et un usager, en vue d'améliorer l'état de l'usager. [...] il s'agit de remédier à un dysfonctionnement en mobilisant une compétence professionnelle de type technico-psychologique »⁴²⁷. Faire la démonstration de la maîtrise de cette « technicité professionnelle » dans la relation à l'usager, permet ainsi aux travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion de légitimer leur présence. Cela permet de justifier aussi une insertion différée dans le temps et des résultats non immédiats, puisque rendre autonome est un processus qui dépasse le cadre spatial et temporel souvent limité dans lequel s'inscrit la relation. « La relation d'aide est ainsi inscrite dans un rapport enchanté à l'avenir (forte croyance dans le progrès social) ; elle est fondée sur la longue durée (celle de la progression possible de la personne ou du groupe aidé) [...] »⁴²⁸. Comme le note Maela Paul, « l'accompagnement social s'adresse à la question de l'avenir et pose la représentation d'un usager en mouvement, en progression possible »⁴²⁹. L'extrait qui suit illustre cette dimension de processus :

« On voit ce qui se passe pendant l'escalade, qui est une activité très intéressante au niveau de la confiance en soi, de la confiance en l'autre, et puis de dépasser ses peurs, et qu'on peut réutiliser aussi en faisant les liens sur dépasser ses peurs, d'aller voir un patron, d'aller dans un milieu inconnu, etc. Faire des activités positives qu'on espère qu'ils puissent retranscrire ailleurs » (Prof.4).

Comme on peut le constater, l'insertion à proprement parler ne semble pas la préoccupation première des professionnels. En effet, quel lien entre l'escalade et un projet de formation professionnelle à mettre en place ? Et pourtant, une telle activité trouve sa place dans le projet en tant que potentiel révélateur de ressources – confiance en soi, dépassement de ses peurs et confrontation à l'inconnu – jugées indispensables et pertinentes pour réussir son insertion future. Au final, en faisant passer les moyens avant la fin, le professionnel réinterprète en partie le mandat reçu. Pour ce faire, il doit jouer avec les zones d'ombre, nuancer et contraster les axes de son intervention, la recadrer au besoin, comme le laisse entendre la deuxième professionnelle rencontrée :

« [L'intervention] dépend vraiment des situations des personnes, vu qu'on s'adapte à leurs besoins [...]. On peut aussi s'y perdre, c'est-à-dire que tout-à-coup, on veut essayer de tout investir et puis ça c'est un peu le danger. Donc, une des compétences de base c'est d'être très au clair sur ses forces, ses faiblesses, [...] ses limites » (Prof.2).

Comme le négatif en photographie, la capacité d'insertion des dispositifs ne réside pas dans le résultat immédiat, mais dans le potentiel d'insertion qu'il comporte. Potentiel qu'il s'agit de développer et de révéler jusqu'à obtenir le résultat attendu. L'idée de « *retranscription ailleurs* » et ultérieurement

⁴²⁷ CASTEL R., « Du travail social à la gestion du non-travail », *loc. cit.*, p.31.

⁴²⁸ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*, p. 242.

⁴²⁹ PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, p.19.

d'apprentissages réalisés « *ici et maintenant* », évoquée plus haut par le professionnel n°4 à propos de l'escalade, illustre les interventions indirectes, de biais, voire en creux, mises en place. Cela passe par des formes de « pouvoir discrétionnaire »⁴³⁰ dont disposent les professionnels pour réinterpréter et remodeler, avec discrétion et retenue, le mandat qu'ils sont censés accomplir. Passage obligé à la fois pour mettre de l'ordre dans le flou et la complexité du champ de l'insertion (chapitre 1), mais également pour jouer avec le curseur de l'intervention (chapitre 2) en glissant de la fin visée – l'insertion socioprofessionnelle – vers les moyens à renforcer pour y parvenir – appuis scolaires, soins médicaux, gestion administrative, savoir, savoir-faire, savoir-être, entre autres.

Ces stratégies doivent cependant rester discrètes pour éviter d'être incomprises par les autorités ou les responsables institutionnels dont dépendent les professionnels. Développer un négatif photographique nécessite l'obscurité pour pouvoir se révéler. De même, les compétences mobilisées par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion, doivent se jouer en partie en coulisses, pour pouvoir se déployer avec une certaine liberté et une certaine efficacité. La reconnaissance de leur légitimité pratique passe sans doute par ce paradoxe consistant à dissimuler en partie la contribution qu'il cherche en même temps à faire accepter et reconnaître, comme illustré par la métaphore théâtrale proposée par Vincent Dubois :

« Plus qu'une opposition entre le haut (qui décide) et le bas (qui applique), c'est dès lors la métaphore théâtrale qui convient le mieux pour caractériser les relations entre la scène, lieu des annonces publiques et de l'affirmation des principes, et les coulisses [...], lieu de l'organisation pratique, où l'on fait ce qu'on peut, mais toujours à l'abri des regards »⁴³¹.

Le travailleur social "inséreur" se trouve dans cette tension permanente entre la scène et les coulisses, le clair et l'obscur, l'explicite et l'implicite. Tant qu'il le peut, il garde une certaine discrétion sur les stratégies et les ruses mobilisées pour "faire de l'insertion" sans en "faire" directement. Mais de temps à autre, il doit accepter de dévoiler ce qui peut l'être, ne serait-ce que pour rassurer ses responsables et leurs attentes en termes de résultats et de compétences à mobiliser. Pour ce faire, il peut s'appuyer, en plus des compétences mobilisées qui peuvent être montrées, sur celles qu'il développe ou a développé par le biais de la formation. En d'autres termes, la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion s'inscrit dans cette articulation entre compétences mobilisées, développées et attendues. Le chapitre qui suit traite de celles-ci, à partir des données récoltées auprès des responsables de dispositifs et/ou de mesures d'insertion destinés aux jeunes publics.

⁴³⁰ LIPSKY M., *op. cit.*

⁴³¹ DUBOIS V., « Le rôle des street-level bureaucrats dans la conduite de l'action publique », *loc. cit.*, p.6.

Chapitre 2 : Une légitimation inavouable

Intéressons-nous à présent aux compétences attendues par les responsables des dispositifs d'insertion destinés aux jeunes (16-25 ans). La question traitée est donc celle du processus de reconnaissance du travail social et de sa contribution dans le champ de l'insertion en partant du point de vue de ces responsables. Pour tenter d'y répondre, plusieurs dimensions ont été approfondies progressivement au cours des entretiens, pensés et structurés autour de thématiques prédéfinies. Concrètement, nous avons d'abord cherché à saisir le champ d'intervention couvert par les dispositifs gérés par nos interlocuteurs, notamment à partir du public accompagné, des objectifs poursuivis, des principales fonctions prévues et des effets attendus et/ou observés. L'analyse de cette première phase de la discussion a permis, en parallèle, de mieux comprendre comment les responsables interrogés conçoivent l'insertion socioprofessionnelle dans leurs dispositifs.

En partant de ces éléments, nous avons ensuite questionné les responsables sur les profils professionnels jugés adéquats pour "faire de l'insertion". Dans cette optique, la discussion a principalement tourné autour des compétences – en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être – recherchées et ensuite mises en perspective avec la formation et l'expérience des professionnels en question. Autrement dit, quelles sont les principales compétences exigées par l'accompagnement des parcours d'insertion d'un jeune public ? A partir de là, quelles sont les formations privilégiées en tant que processus d'acquisition et de consolidation de ces mêmes compétences ? Dans quelle mesure l'expérience professionnelle préalable est-elle prise en compte dans le recrutement des "insérateurs", etc. ? Des questions qui permettent de confronter compétences attendues avec celles mobilisées et celles développées en formation.

Enfin, suivant cette logique d'explicitation par paliers, il ne restait plus qu'à confronter les caractéristiques du champ de l'insertion et des profils recherchés, avec le travail social. Concrètement, il s'agissait au terme de chaque entretien d'entendre les responsables de dispositifs sur la pertinence (ou pas) et l'intérêt (ou pas) de faire appel à des travailleurs sociaux dans leur champ d'intervention. Le tout en tenant compte à la fois de leur propre conception de l'insertion, de sa mise en œuvre et des compétences jugées nécessaires pour y faire face. Autrement dit, qu'attendent ces responsables des travailleurs sociaux impliqués dans ce contexte d'intervention, en comparaison avec d'autres types de profils ? Comment justifient-ils l'engagement de ces professionnels dans les dispositifs qu'ils dirigent ? Quelles compétences spécifiques cherchent-ils en procédant à ces engagements ? Ou encore, quelles sont les limites et les atouts qu'ils attribuent au travail social dans ce contexte ?

Les propos des responsables interrogés soulignent, dans un premier temps, un champ d'intervention relativement stabilisé, articulé autour de mandats et d'objectifs prescrits de manière explicite. Ainsi, selon le dispositif considéré, le mandat reçu consiste à accompagner des jeunes ayant signé un contrat

d'apprentissage afin de « *les aider à atteindre la réussite ; donc le but c'est qu'ils décrochent leur CFC* » (Resp.6). Dans cette perspective, insérer signifie réussir une formation professionnelle, considérée « comme moyen privilégié d'accès à l'emploi [lui-même étant un] vecteur incontournable de réalisation de soi et d'intégration sociale »⁴³². Dès lors, lorsque le jeune accompagné a décroché une place d'apprentissage, « *officiellement*⁴³³, la mission c'est aider le bénéficiaire à surmonter tous les obstacles qui pourraient survenir durant sa formation, pour le maintenir en formation », ajoute le même responsable 6. Dans d'autres types de dispositifs, tel le SEMO, insérer prend un autre sens en se cristallisant autour de la définition et de la consolidation d'un projet professionnel. Nous sommes donc là dans une temporalité de l'insertion qui précède celle décrite ci-dessus, puisqu'il s'agit, non pas de soutien à la réussite d'une formation en cours de réalisation, mais « *d'amener [...] le plus possible de jeunes à une insertion dans une formation professionnelle* » (Resp.2). Le référent est alors considéré comme « *l'architecte du projet professionnel* » (Resp.3) du bénéficiaire, en intervenant dans l'élaboration des croquis du projet en question. Il inscrit ainsi son intervention dans ce que Marc-Henry Soulet nomme « le régime en plan qui désigne des actions rationnelles orientées par le calcul »⁴³⁴, dans une perspective stratégique et progressive.

Cela dit, cette différenciation de niveau d'intervention, selon les dispositifs considérés, participe de la description d'un champ présenté d'abord comme structuré et relativement clair dans son/ses périmètre/s d'action. Elle est en outre appuyée par l'identification des axes couverts et des moyens mobilisés pour y parvenir. En effet, la focale de l'accompagnement est réglée tantôt sur les axes « *scolaire, professionnel, personnel et socio-administratif* » (Resp. 4-5-6-7), tantôt sur une prise en charge mixte alternant « *périodes d'observation, appuis et mise à niveau scolaires, bilans et orientation* », avec des moments d'expérimentation concrète via « *les ateliers et les stages en entreprise* » et un « *soutien psychosocial transversal* » proposé selon les besoins des jeunes (Resp. 2, 3 et 8). Dans cette perspective, les apports du « *coaching et de la médiation* » (Resp.6), tout comme « *un suivi personnalisé* » (Resp.1) et un « *appui individualisé, sur mesure* » (Resp.4), ou encore le travail en réseau (de proximité, d'entreprises, spécialisé, etc.), sont des éléments jugés importants.

Enfin, en ce qui concerne les profils professionnels attendus, le travail social est souvent évoqué, comme l'illustrent les deux extraits suivants :

« Je pense que la formation du MSP lui permet quand même d'avoir des outils en termes d'observation ou même de contact avec des personnes qui sont désaffiliées, précarisées. Après, les agents d'intégration, ils sont plus dans la coordination des assurances, ces

⁴³² BONVIN J.-M., DIF-PRADALIER M. et ROSENSTEIN E., « Trajectoires de jeunes bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse. Une analyse en termes de capacités » in *Agora débats/jeunesses*, n°65, 2013, p.64.

⁴³³ Faut-il en déduire qu'il y aurait une mission officieuse à côté d'une mission officielle ? Si oui, quelle est cette mission ? Nous y reviendrons en peu plus loin.

⁴³⁴ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.16.

choses-là. Ils connaîtront la LACI, la LAI, la LIAS [...]. Il y a tout ce qui est de l'ordre de la relation d'aide, dans la relation à deux, dans l'entretien de service social comme on le nomme [...]. Il y a beaucoup d'entretiens à deux, il y a des entretiens à trois, puis il y a des entretiens avec le réseau » (Resp.1).

« Alors, je pense que de manière générale, les forces [du travail social], en tous cas dans l'insertion, c'est aussi tout ce qui est au niveau humain, de pouvoir mettre des mots sur des émotions, [...] avoir un esprit d'analyse, comment on problématise [...]. Je pense que c'est la force des travailleurs sociaux, qui ont cette sensibilité aussi à des populations qui ont été quand même précarisées, qui ont eu des parcours de vie chaotiques [...]. Et puis voilà, de se dire : sur quoi on va pouvoir s'appuyer, c'est quoi la force du bénéficiaire ? Je pense que cette sensibilisation-là c'est une plus-value pour le travailleur social » (Resp.6).

Sur le plan des compétences attendues, le travail social est clairement mentionné. C'est du moins ce que laisse entendre un premier niveau d'analyse. Mais à y regarder de plus près, cette impression de départ a tendance à se complexifier, notamment dans les contours d'un champ plus mouvant et indéterminé qu'il n'y paraît. Cela peut s'expliquer par les évolutions fréquentes des mesures sous l'impulsion de nouvelles prescriptions des mandants, comme l'illustre l'extrait suivant :

« Et puis nous, on est aussi un peu au bout de la chaîne, donc entre les directives, les révisions de lois, les bonnes intentions et tout [...]. On a réfléchi en fait à la mesure, à ses caractéristiques, qu'est-ce qu'on pouvait aménager. Comment garder la qualité et puis ce qu'on trouve vraiment essentiel [...]. On a dû augmenter les quotas » (Resp.4).

L'indétermination se traduit aussi par la diversité des cadres de référence, notamment légaux, et de leurs publics respectifs accueillis au sein d'un même dispositif et de leurs multiples déclinaisons sous la forme de mesures spécifiques et ciblées. Les ajustements sont alors fréquents, de manière à coller au mieux aux nouvelles réalités rencontrées dans une logique d'adaptation⁴³⁵. Le responsable 2 évoque ainsi ce « mouvement permanent » :

« Alors, aujourd'hui on est séparé en deux, avant c'était en trois [...]. Il y a le SeVal. Pour tout ce qui est des projets pilotes AI c'est le SeVal qui développe [...]. Et du côté du SEMO, on a SEMO-ARSA ensemble, les MIP. Et puis j'ai oublié de parler d'une mesure qui est financée par l'asile et la Chaîne du Bonheur : on accueille sept jeunes migrants entre 15 et 25 ans. Et ça c'est tout au SEMO. Dans la nouvelle organisation qu'on va avoir, on sera tous ensemble [...] » (Resp.2).

⁴³⁵ ZWICK MONNEY M., *Les Paradoxes du travail social. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

On observe donc que le changement perpétuel est intrinsèquement lié au champ de l'insertion. Cela influe sur les profils de compétences attendus dont la variabilité est à l'image de celle du champ en question. À tel point que, pour certains, « *tout le monde peut le faire. C'est plutôt une sorte d'intérêt. [...] Le savoir-être est plus important que les compétences techniques* » (Resp.6). À en croire notre interlocuteur, l'accompagnement vers/de l'insertion va au-delà d'une maîtrise purement technique et stratégique planifiée et planifiable dans le temps. Au contraire, il passe aussi par la prise en compte d'éléments plus diffus tels que *le savoir-être et l'intérêt*, et qui se jouent dans la confrontation et l'ajustement *hic et nunc* de deux subjectivités. Ainsi au « régime d'action en plan » l'intervenant doit ajouter à son activité « le régime en familiarité qui vise un accommodement en s'appuyant sur des repères singuliers »⁴³⁶, par définition moins objectivables et moins prévisibles. « *Tout le monde peut le faire* », y compris le travail social, mais pas que. Force est de constater que la dimension sociale de l'insertion est marquée du sceau de l'ambiguïté, bénéficiant d'une reconnaissance à géométrie variable, par exemple en fonction des prescripteurs et des mandants. En effet, alors que « *la part éducative dans l'insertion professionnelle des jeunes est quand même passablement importante* » (Resp.2), la propension du travail social à, par exemple, « *couper les cheveux en quatre, [son] manque de pragmatisme, [associé à] des réflexions à n'en plus finir [et] le manque de contact avec le 1^{er} marché* » (Resp.1), tendent à fragiliser son action.

Par conséquent, du point de vue des responsables interrogés, la légitimité du travail social dans le domaine de l'insertion est au carrefour de plusieurs tensions. Elle dépend même de la capacité des travailleurs sociaux à gérer ces tensions dans leur activité quotidienne. Pour en rendre compte, nous développons ci-après les principales tendances issues de l'analyse transversale des données récoltées. Comme on pourra le constater, elles font écho aux conclusions en termes de compétences concrètement mobilisées (chapitre 1) et de compétences développées en formation (chapitre 3). Plus précisément, il s'agit des quatre tendances de fond suivantes :

- La présentation d'un champ d'intervention marqué par la plasticité, la diversité et l'indétermination permanentes ;
- L'interconnexion et la mise en relation comme repères principaux et prioritaires de l'intervention, au détriment d'une insertion immédiate ;
- Le défi d'un accompagnement pris entre des temps et des espaces multiples ;
- Les ambiguïtés de la dimension sociale de l'accompagnement dans le champ de l'insertion : entre autonomie, marges de manœuvre et nécessaire discrétion.

⁴³⁶ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.22.

Avant d'approfondir chacun de ces points, nous proposons dans un premier temps un encart élaboré à partir de l'entretien mené avec le responsable 4. Comme dans le premier chapitre, cet encart poursuit un double objectif : d'abord, mettre en perspective une part significative des spécificités du champ de l'insertion et de l'intervention sociale dans ce contexte selon les responsables interrogés et, ensuite, illustrer les résultats obtenus.

Encart 6 : L'insertion selon les responsables de dispositifs : conceptions, mise en œuvre et attentes

Les propos repris ici sont tirés de l'entretien mené avec une responsable occupant un poste de cadre dans l'organigramme d'un dispositif cantonal depuis une dizaine d'années. Cela lui donne donc une bonne vision d'ensemble de la mesure, de son histoire et de son évolution, tant sur le plan de la mission et des objectifs poursuivis, que des axes d'intervention, ou encore des profils professionnels privilégiés et des compétences attendues. Cela en fait également un entretien particulièrement représentatif de l'ensemble des responsables rencontrés, sans pour autant prétendre à une parfaite représentativité.

Le dispositif a été créé au milieu des années 2000, sur la base de mesures existantes « pour mettre en place des structures de soutien aux apprentis lambda. [...] Cette pratique, cette connaissance du monde de l'apprentissage et de la formation duale, pour répondre justement à des besoins d'appuis scolaires, de recherche de place en cas d'interruption d'un apprenti lambda », a servi de base et de modèle au nouveau dispositif mis en place. Ce dernier cible son périmètre et son public en tant que « projet de formation, d'insertion par la formation professionnelle des jeunes adultes provenant de l'aide sociale ». Dès le départ, et c'est le cas aujourd'hui encore, l'accompagnement a pris la forme d'un « appui individualisé, en fonction des besoins de l'apprenti, puisqu'évidemment il n'y a pas de profil type des jeunes qui viennent de l'aide sociale. [...] L'individualisé c'est ça, c'est du sur-mesure, en fonction des besoins, de la personne mais aussi du moment. Un apprenti peut avoir des difficultés ponctuelles, en lien avec sa famille, son logement, voire son lieu de formation et puis après tout va bien et on passe aussi à quelque chose de plus léger. Donc, c'est aussi dans le temps ».

L'individualisation de l'accompagnement prend également appui sur les quatre axes définis pour l'intervention : « l'axe scolaire, avec tout l'accompagnement scolaire, appuis, gestion du stress, contacts avec les écoles professionnelles, apprendre à apprendre [...] ; l'axe employeur avec le soutien à l'apprenti par rapport à ce qui peut se passer sur le lieu de travail [...] et puis aussi d'être au service du formateur pour, plutôt que de mettre fin au contrat de formation, qu'il interpelle l'intervenant, pour voilà, essayer quand même de garder la personne pour qu'elle ait peut-être le temps de changer, d'évoluer vers les attentes de l'employeur ; et puis l'axe personnel, c'est l'axe plus santé, c'est peut-être l'axe le plus délicat quand même, parce que voilà, ça veut dire qu'il faut déjà avoir créé le lien de confiance qui fait que l'apprenti va parler d'éventuelles difficultés. Ça peut être aussi des conflits familiaux : il y a des apprentis qui vivent aussi avec un conjoint, il y en a qui ont des enfants et puis là c'est une écoute, c'est des fois rediriger vers des spécialistes [...] ; et puis il y a l'axe socio-administratif, qui est important : valider tous les droits financiers de l'apprenti, qu'il y ait eu des démarches qui ont été faites pour obtenir ses rentes, ses subsides ; des fois il faut renouveler des demandes, il y a des âges où les droits changent [...]. Et puis il y a aussi [...] la gestion de son propre budget par l'apprenti : aider à gérer le budget, à ouvrir le courrier, à gérer les paiements si l'apprenti le veut bien ».

En couvrant ces quatre axes « il y a l'idée de balayer l'entier des besoins » des jeunes accompagnés et de donner ainsi aux professionnels plus de chances de répondre à la mission officielle du dispositif, exposée en ces termes : « aider le bénéficiaire à surmonter tous les obstacles qui pourraient survenir durant sa formation, pour le maintenir en formation ». Cela passe notamment par le « coaching » en tant que modalité d'accompagnement qui permet « au bénéficiaire d'utiliser ses propres ressources. Donc, dans la mesure du possible, ce n'est pas faire à sa place [...], c'est déjà de faire ressortir ses compétences, restaurer aussi la confiance en soi. C'est un processus qui prend du temps » dans la mesure où le travail autour de

la réussite de la formation ouvre les portes sur le traitement d'autres problématiques dans une visée « d'autonomisation ». Autrement dit, les professionnels doivent être en mesure de « balayer » un périmètre relativement large pour pouvoir coller au mieux aux spécificités de chaque situation.

Comment s'y prendre concrètement ? Notamment en adoptant une posture qui se veut avant tout « généraliste » en étant capable de « rediriger vers des spécialistes », lorsque la situation l'exige. Cela dépend en bonne partie du jugement de chaque intervenant ainsi que « de ses compétences » propres, modulant à chaque fois le moment et le contenu de cette délégation à des experts. Autrement dit, la perspective généraliste de l'intervention n'est pas clairement délimitée, laissant aussi la possibilité à un certain degré de spécialisation. D'ailleurs, suivant l'évolution du dispositif, certains axes sont devenus officiellement spécialisés. C'est le cas de l'axe socio-administratif, confié désormais, dans chaque antenne, à « une assistante sociale, qui connaît bien toutes les démarches et qui est aussi une ressource pour les collègues », face à l'augmentation et à la complexification de ce volet de l'intervention. Cette articulation entre prise en charge généraliste et spécialisée passe également par un certain niveau d'harmonisation des pratiques à travers la formation interne imposée à tous les collaborateurs. « Le coaching, l'entraînement à la posture de coach et la médiation », s'inscrivent clairement dans cette perspective, tout comme dans celle du « faire avec » et non pas « faire à la place de » évoquée plus haut.

Dès lors, quid des profils attendus pour assumer un accompagnement qui tienne compte de la mission, des objectifs et du périmètre décrits ? La connaissance de la formation duale est posée comme un critère important « depuis le début [et passe par l'engagement] de collaborateurs qui avaient eux-mêmes fait un apprentissage. L'idéal, c'était le profil travailleur social qui a fait un apprentissage » et d'avoir ainsi « expérimenté soi-même les exigences d'un employeur ». Cela est vu comme « un plus pour comprendre la situation du bénéficiaire ». L'expérience professionnelle (« des personnes qui avaient le CFC, qui avaient travaillé dans le social, dans le chômage ») peut parfois compenser l'absence de « formation sociale attestée ». Avec l'évolution du dispositif et des publics accueillis, tout en continuant à valoriser le bagage du CFC, « ce qui a été identifié comme prioritaire c'étaient ces compétences en travail social [...] université ou formation équivalente (sciences sociales) ».

Pourquoi le travail social ? Selon notre interlocutrice, cette formation permet l'acquisition de compétences attendues « dans la relation, l'accompagnement individuel [dans lequel] on est seul, une capacité de distance, d'empathie, enfin des choses qui sont quand même clairement abordées dans la formation en travail social ». La formation interne déjà évoquée (coaching, médiation, mais aussi déontologie et éthique, migration et soutien pédagogique) permet ensuite de compléter le profil des intervenants. Dès lors, le travailleur social est bien placé pour accompagner « ces jeunes qui sont à l'aide sociale avec une problématique, une situation sociale qui ne leur permet pas de vivre de façon autonome, de mener leur formation de façon indépendante [...]. On est dans un contexte social : des jeunes défavorisés pour des raisons x, ont besoin d'un coup de pouce ».

Le travailleur social peut en outre faire appel à d'autres compétences qui légitiment son intervention dans le champ de l'insertion : « avoir cette vision globale, bien connaître le réseau associatif, le réseau professionnel, qui fait quoi, [...] utiliser le contexte, le patron [...], ne pas faire peser tout la responsabilité sur le jeune [...], il y a tout le contexte. [...] Quand on pense intervention dans l'accompagnement, il faut avoir tout ce panel ». En résumé, « c'est le rôle du travailleur social, de les soutenir, même si des fois ce soutien est très léger, mais d'être là. Pour moi, c'est pertinent ».

Cela dit, le travail social peut rencontrer un certain nombre de difficultés. C'est notamment le cas dans le lien à construire avec l'entreprise, domaine dans lequel, « ils le disent, ils ne sont pas toujours à l'aise [...] pour différentes raisons ». Il y a notamment l'impression de déranger « le patron qui répond qu'il n'a pas le temps [...] ». Mais il faut être assez à l'aise avec l'employeur, au niveau de la communication, pour sentir jusqu'où on peut aller [...] ». Il y aurait donc des points à développer dans ce contexte avec les travailleurs sociaux, « dans la communication, dans la stratégie. Certains le font très bien [...], c'est aussi une histoire très personnelle [...]. C'est aussi une histoire de capacité à se sentir légitime dans ce contact ».

Dans le prolongement de ces potentielles difficultés, certains collaborateurs peuvent également sentir une certaine tension dans l'articulation entre accompagnement social et exigences économiques : où placer le

curseur ? Dans ce contexte, « l'accompagnement social avant tout » peut se révéler contreproductif, voire dangereux, par exemple lorsque les travailleurs sociaux « vont trop loin dans l'accompagnement plutôt que de dire, là alerte » et mettre un terme à la formation. Il est donc attendu du référent qu'il sache « déléguer » et reconnaître ses limites, en acceptant de « confier à [un expert], ou demander à un collègue », lorsque la situation l'exige.

Enfin, « le manque de connaissances ou d'envie de comprendre le contexte politique dans lequel on est maintenant depuis vingt ans avec ces mesures d'activation », peut également renforcer l'inconfort ressenti par certains travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion. Sans cette compréhension, il est difficile « d'insérer son action individuelle, de travailleur social » dans ce champ. L'insatisfaction est alors au rendez-vous et avec elle des doutes quant à son action dans ce contexte d'intervention : « on peut se plaindre, on peut se dire [que] ça ne va pas, c'est choquant [...] et on est insatisfait et on ne comprend pas » le bienfondé de sa propre intervention.

Comme annoncé, cet encart identifie les principales tendances obtenues dans l'analyse de l'axe des compétences attendues, à commencer par la description d'un dispositif mouvant et évolutif depuis sa création il y a un peu plus de dix ans. Si bon nombre de fondamentaux sont conservés (par exemple, la mission, les axes d'intervention couverts et les compétences attendues des intervenants), les changements et les adaptations n'ont pas manqué. C'est le cas, par exemple, du profil des jeunes accueillis, de leur nombre (en constante augmentation) du poids donné à certains axes, ou encore de la formation continue proposée à l'interne, entre autres pour mieux faire face aux changements en question. Ce contexte instable est également renforcé par la multitude d'actions que le professionnel peut/doit potentiellement mener. En effet, même si l'intervention est officiellement articulée autour de quatre axes (scolaire, professionnel, personnel et socio-administratif), chacun de ces axes ouvre cependant un champ de possibles quasiment illimité. Ceci d'autant plus que l'accompagnement se veut « *individualisé, sur mesure, en fonction des besoins de la personne et du moment* ». Dans cette optique, la définition du périmètre de l'intervention - sa dimension spatiale : où commence-t-elle, où s'arrête-t-elle, quelles sont les étapes qui la composent, etc. - et la gestion du temps - sa dimension temporelle : degré d'urgence, rythme, durée, etc. - représentent des enjeux et des défis particulièrement importants.

Dès lors, pour pouvoir faire avec une telle plasticité, sans se perdre, l'intervenant doit d'abord disposer d'une certaine autonomie d'action. Il doit aussi démontrer une certaine capacité non seulement à fixer des priorités, mais aussi à reconnaître ses propres limites ainsi que celles de son intervention. Celle-ci se fait alors *responsabilisante - faire faire* et non pas *faire à la place de* - aussi bien vis-à-vis des usagers que de la myriade d'acteurs potentiellement mobilisables. Dans ce contexte, la mise en relation, la connexion entre ces divers acteurs, dans une posture d'intermédiation⁴³⁷, constituent une part importante de l'activité de l'intervenant référent. Détecter, orienter, collaborer, déléguer, mais aussi proposer, essayer, s'adapter, négocier, s'accorder, entre autres, apparaissent alors comme des compétences indispensables. Au final, tout en pouvant s'appuyer sur son identité professionnelle pour légitimer son

⁴³⁷ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit.

action dans le champ de l'insertion, le travailleur social ne doit pas tomber dans le piège de « *l'accompagnement social avant tout* ». La dimension sociale est nécessaire, reconnue, mais insuffisante. Il doit aussi démontrer des aptitudes à collaborer avec d'autres partenaires, à commencer par les employeurs, afin de comprendre leurs logiques et leurs attentes, jusqu'à en devenir une ressource, comme il l'est pour les jeunes accompagnés. Autrement dit, il faut trouver le bon dosage pour réussir à faire exister cette dimension sociale sans en faire trop, en toute discrétion. C'est là une des ambiguïtés à laquelle est confronté le travail social dans sa quête de légitimité dans le champ de l'insertion.

1. La plasticité, la diversité et l'indétermination du champ de l'insertion

Avant de parler de légitimité à intervenir dans le champ de l'insertion, nous avons d'abord cherché à saisir la conception que s'en font les responsables rencontrés. Ainsi, ce 1^{er} chapitre a pour objectif principal la définition des contours du contexte d'intervention ou plutôt, serait-on tenté de dire, des non-contours de ce même contexte, caractérisé par une forte indétermination. À l'évidence, celle-ci confirme le flou et la complexité relevés par les professionnels eux-mêmes, dans l'axe des compétences mobilisées. Cette indétermination est développée ci-après en trois temps : 1) Un champ jeune et inachevé. 2) Un champ en constant changement. 3) Une intervention en tension entre approche généraliste et spécialisation partielle.

Dans un premier temps, la plasticité et la diversité du champ de l'insertion sont révélées à travers ses dimensions "historique" (jeunesse en tant que question sociale) et pratique (en constante évolution). Les caractères "divers" et "plastique", à la fois en termes de sens et de mise en œuvre concrète de l'insertion, sont à mettre en perspective avec l'histoire du champ et son périmètre mouvant. Par histoire du champ, il faut entendre son "jeune âge" à l'aune de l'histoire du travail social. En effet, selon Robert Castel⁴³⁸, l'insertion apparaît en France, dans le courant des années 1980, comme « la nouvelle question sociale » autour de laquelle se joue la cohésion de la société. Celle-ci est mise à mal par la montée du chômage et de l'exclusion de masse qui, à leur tour, fragilisent le salariat en tant que fondement de la société. Dans ce contexte, l'insertion est vue comme le rempart contre ces mouvements déstabilisants. Michel Autès en fait la même lecture, en montrant que « depuis la fin des années 1970, la catégorie d'insertion devient centrale dans le social »⁴³⁹. L'insertion est donc une préoccupation relativement récente, surtout dans le contexte suisse dont la montée du chômage connut un premier pic durant les années 1994-1995 (3.9 %) et un deuxième à la fin des années 2000, avec un taux de 4.1% en 2009⁴⁴⁰. Ainsi, les réponses apportées à la problématique du chômage et de l'exclusion qui en découle, se développent en Suisse avec environ dix ans de retard par rapport à ses voisins, comme l'explique Martine Zwick-Monney :

⁴³⁸ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit.

⁴³⁹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.5.

⁴⁴⁰ LÄSSIG BONDALLAZ V. et MURIER T., loc. cit.

« Si le chômage était quasiment insignifiant en Suisse à la fin des années 1980, contrairement à la France ou l'Allemagne, il a fortement augmenté dès le début des années 1990. La politique d'insertion est donc apparue plus tardivement en Suisse que dans les pays voisins [...] »⁴⁴¹.

Ce point ayant été largement traité dans la première partie, rappelons simplement ici que l'insertion fait son apparition dans un contexte de reconfiguration de l'État social qui devient de plus en plus activant et responsabilisant. Le précédent encart illustre parfaitement une partie de ces reconfigurations, par exemple lorsque notre interlocuteur parle « *d'appui individualisé, en fonction des besoins de l'apprenti et du moment, de sur-mesure* » ; ou encore dans la posture de coaching à privilégier afin de permettre « *au bénéficiaire d'utiliser ses propres ressources, [sans] faire à sa place, [mais] de faire ressortir ses compétences et de restaurer sa confiance en soi* », le tout dans une visée « *d'autonomisation* » et de responsabilisation. Dès lors, pour pouvoir évoluer convenablement dans le champ de l'insertion, il faut tenir compte de ces nouvelles réalités dans lesquelles s'inscrit désormais l'intervention sociale. Ne pas le faire, signifie non seulement entretenir la plasticité et l'indétermination ambiantes, mais aussi s'exposer à une certaine insatisfaction en tant que professionnel en général, et travailleur social en particulier. Pour illustrer notre propos, revenons un instant à l'entretien mené avec la responsable 4 :

« *Pour moi c'est quand même fondamental d'avoir une idée dans quel contexte on est, maintenant depuis vingt ans, dans ces mesures d'activation. Enfin, comprendre tout ça, pour quand même insérer son action individuelle de travailleur social là-dedans. Parce qu'autrement on peut se plaindre [...]. Puis voilà, on est insatisfait, on ne comprend pas. Voilà, on agit dans ce contexte-là aujourd'hui, qui est quand même présent pour l'aide sociale, pour le chômage, voilà* » (Resp.4).

Les responsables des dispositifs d'insertion attendent donc de la part de leurs collaborateurs, cette prise de conscience et cette connaissance du contexte sociopolitique dans lequel ils agissent. Comme si cette compréhension devait permettre, à terme, de structurer le champ et, dans le prolongement, les interventions des professionnels. Mais au vu de la nouveauté objective du champ, ce processus de balisage est lancé mais sans doute pas encore terminé, expliquant ainsi la plasticité qui le caractérise. Celle-ci est alors à comprendre, selon nous, comme une étape normale de l'évolution d'un territoire qui se trouve précisément encore à ses débuts. Dès lors, ce recul de 20-25 ans environ dans la réalité suisse, tout en permettant la stabilisation d'un certain nombre d'éléments - par exemple, les axes d'intervention présentés plus haut - n'est pas encore suffisant pour prétendre à un ancrage plus solide de ses repères. On peut même dire que les progrès réalisés en si peu de temps sont déjà conséquents :

⁴⁴¹ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.31.

« Alors, moi quand j'ai commencé il y a vingt ans, en 1997, dans un semestre de motivation, j'ai donc fait MSP à l'éesp⁴⁴², il n'y avait rien. Le 80% de mes collègues étaient dans le milieu du handicap [...]. Il y avait un petit peu de MSP dans les établissements pénitentiaires, mais ce n'était pas la population. J'étais un des premiers, parce que les semestres de motivation, je crois que c'est 95 le premier, moi j'étais un 97. Donc vous voyez, ça faisait que deux ans que ça existait : j'étais le premier MSP lié à l'insertion d'un public, jeune-adulte [...]. C'est quand même quelque chose qui est encore plus récent qu'éducateur, qu'assistant social, etc., qui est plus dans les années 70. On est dans quelque chose d'assez récent [...] » (Resp.7).

Pour paraphraser notre interlocuteur, en un peu plus de vingt ans, on est passé de « rien » à un domaine, certes imparfait, mais tout de même bien présent dans le paysage de l'action sociale actuelle et traduit dans une pluralité de dispositifs et de mesures, dans lesquels le travail social occupe une place importante. Le développement des formations, notamment continues, dans ce champ témoigne également de ce développement, certes récent, mais tout de même significatif comme le montre l'extrait suivant :

« Il existe des spécialistes en insertion, il y a des CAS [en formation continue]. Moi je forme aussi, je forme des coordinateurs en insertion professionnelle, sur une année à XYZ, je suis formateur à XYZ, qui se base sur le concept européen de job coaching [...]. [...] Je donne des cours à ces adultes qui viennent de tous horizons : psychologues, conseillers AI, qu'est-ce qu'on a, ORP, enfin etc., etc. » (Resp.7).

La formation est en effet indispensable à la définition et à la formalisation du champ, tant sur le plan conceptuel que pratique, par exemple en termes de développement de modalités et d'outils d'intervention. Autrement dit, la formation, dans ses fonctions de qualification et de certification, est à considérer comme un levier essentiel de légitimation à partir de l'axe des compétences développées par les professionnels⁴⁴³. Nous y reviendrons plus longuement dans le chapitre 3 qui s'intéresse précisément aux compétences développées par et dans la formation en travail social.

Comment se manifestent au final la plasticité et la diversité de l'insertion ? Découlant précisément de la nouveauté du champ, les indices de cette instabilité ne manquent pas dans le discours de nos interlocuteurs et font référence à plusieurs objets, allant des objectifs poursuivis aux résultats attendus, en passant par les méthodes et les outils mobilisés. L'encart qui suit en donne un échantillon relativement complet, en reprenant des axes repérables dans plusieurs entretiens.

⁴⁴² École d'études sociales et pédagogiques de Lausanne, devenue entre-temps la Haute école de travail social et de la santé de Lausanne (HETSL).

⁴⁴³ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit.

Encart 7 : les réalités multiples de l'insertion selon les responsables des dispositifs

« Dans le cadre du Seval, tu es plus dans une approche et dans un suivi où tu dois apprendre aux jeunes ce que c'est un petit peu la vie [...]. Donc, c'est du genre des gamins désaffiliés qui ont besoin d'outils juste pour fonctionner adéquatement dans ce monde. Puis après, dans un second plan, on part sur le réinsertion socioprofessionnelle » (Resp.1).

« La mission du chômage nous concernant c'est d'amener le plus possible de jeunes à une insertion dans une formation professionnelle, c'est vraiment la formation professionnelle, avec trois mesures différentes : le Seval, des jeunes qui ont plus de difficultés notamment familiales, peut-être d'addictions ; le semestre de motivation pour les jeunes qu'on pourrait dire « normaux » ; et puis après il y a l'ARSA, accompagnement à la recherche d'une solution adaptée, où là c'est des profils des jeunes qui sont autonomes et normalement quand ils arrivent en mesure ils ont une orientation déjà très bien définie » (Resp.2).

« Eh bien, c'est la citoyenneté. C'est d'apprendre à ces jeunes gamins à faire un bout sur cette conscience politique, cette conscience citoyenne. Ça, on est assez bon là-dedans. C'est leur place dans cette société-là [...], la place des jeunes dans la cité » (Resp. 3).

« L'appui individualisé, en fonction des besoins de l'apprenti, puisqu'évidemment il n'y a pas de profil type des jeunes qui viennent de l'aide sociale. [...] L'individualisé c'est ça, c'est du sur-mesure, en fonction des besoins, de la personne mais aussi du moment » (Resp. 4).

« On accompagne des apprentis qui sont passés par l'aide sociale. Durant ce moment d'apprentissage, pour viser notre mission et ce pourquoi on existe, c'est qu'ils réussissent leur certificat et puis qu'ils soient autonomes à la fin de la formation, et qu'ils ne retournent plus jamais à l'aide sociale. S'autonomiser, pour moi c'est aussi se responsabiliser : je suis acteur de ma vie. C'est aussi les rendre acteurs [...]. Je pense que c'est la plus grande partie dans mon travail » (Resp.5).

« Une mesure spécifique qui cible des jeunes, la grande population est entre 18 et 25 ans ; maintenant ce qu'on remarque c'est qu'il y a aussi des gens de plus de 25 ans, jusqu'à 45, 50, etc. Notre mandat c'est de pouvoir les aider à atteindre la réussite, donc le but c'est qu'ils décrochent leur CFC. Et pour ça, on interagit sur ce qu'on appelle 4 axes : le scolaire, l'axe professionnel, l'axe administratif, l'axe personnel » (Resp.6).

« Il faut vraiment être 50-50 : on est dans l'entre de..., l'entre de... On ne peut pas être catalogué d'un côté ou d'un autre. Je dois travailler avec des employeurs et puis avec des personnes qui ont des difficultés. C'est vraiment de l'ajustement, c'est tout le temps de l'ajustement, tous les jours c'est de l'ajustement. Donc, si vous n'êtes pas un petit peu malléable, vous ne faites pas long feu dans le métier [...]. On est tout le temps confronté à des dilemmes, on doit être capable de réagir » (Resp.7).

Ces extraits illustrent non seulement la polysémie de la notion d'insertion mais aussi, et peut-être surtout, les orientations multiples qu'elle peut prendre dans sa mise en œuvre. Ainsi, au vu du public cible accompagné (les jeunes), la formation professionnelle à trouver ou à réussir, apparaît comme l'objectif prioritaire. Celui-ci répond au « présupposé normatif [faisant de] la formation et [de] l'emploi les meilleurs remparts contre la précarité »⁴⁴⁴. Pour ce faire, il faut agir sur plusieurs axes avec « l'idée de balayer l'entier des besoins » (Resp.4) qui, par définition varient en fonction des situations individuelles, elles-mêmes inscrites dans des catégories plus larges (âges variables et évolutifs,

⁴⁴⁴ BONVIN, J.-M., DIF-PRADALIER M. et ROSENSTEIN E., *loc. cit.*, p.65.

dispositifs et mesures particulières, cadres légaux spécifiques, etc.). Dans ce contexte, l'intervention se veut et se doit d'être pensée et déployée « *sur mesure* », dans une logique d'individualisation et de responsabilisation. Et dans les meilleurs des cas, l'accompagnement individuel et responsabilisant pourrait même ambitionner de renforcer « *la conscience citoyenne et la place des jeunes dans la cité* », d'en faire des citoyens « *autonomes, responsables et acteurs* » de leur propre vie, bref « *d'apprendre à ces jeunes ce qu'est la vie* ». Autrement dit, à terme « il s'agit, pour les intervenants, d'aider à la production d'individus autonomes et capables de s'en sortir par eux-mêmes »⁴⁴⁵, hors de tout circuit psychosocial. Vaste et ambitieux programme qui, une fois encore, ne fait que confirmer la plasticité et la diversité du champ de l'insertion, dans lequel le professionnel n'a d'autre choix que de « *s'ajuster tout le temps* » tout en ajustant en continu son action⁴⁴⁶.

En résumé, l'âge de raison n'ayant pas encore été atteint, incertitude, indétermination, recherche de repères et d'identité, font ainsi partie des réalités de l'insertion, des dispositifs déployés et, en définitive, des compétences attendues pour "faire avec". Léa Lima et Christophe Trombert confirment ce constat :

« Ainsi, le champ de l'insertion apparaît-il encore instable et en évolution, alors même que, fondamentalement, les tâches et les contenus des métiers changent peu, par-delà le renouvellement des dispositifs. Néanmoins, le caractère mouvant du champ et sa construction par strates successives s'opposent à une stabilisation des compétences attendues des professionnels de l'accompagnement ; il s'oppose encore plus à une stabilisation d'une qualification et de contenus de formation »⁴⁴⁷.

Dès lors, pour les responsables interrogés, une partie de la légitimité du travail social à investir le champ de l'insertion socioprofessionnelle se joue précisément dans sa capacité à faire avec sa nouveauté et sa plasticité. Le défi est de taille, d'autant plus que le changement permanent semble être la seule constante, comme développé un peu plus loin. En effet, nouveauté temporelle et plasticité pratique semblent doublées d'une nouveauté et d'une plasticité de fond, liées à l'évolution permanente et quasi-intrinsèque du champ lui-même : « *tout change, ça change tout le temps, ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera plus demain, il faut sans cesse s'adapter, il faut innover* », etc. Autant d'expressions, repérées dans les entretiens, qui traduisent ce mouvement de fond, presque inexorable et qui ne fait que renforcer le sentiment et/ou la réalité d'indétermination vécus par les responsables interviewés.

Non seulement le champ de l'insertion bouge, mais en plus les oscillations sont fréquentes, cumulatives, rapides, voire relativement soudaines et laissant peu de place à l'anticipation. Le tout finit par créer un ensemble enchevêtré et difficilement lisible, et pas uniquement pour les non-initiés. Face à la fois au

⁴⁴⁵ VRANKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.45-46.

⁴⁴⁶ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale » in *Recherches*, 2014, pp.227-241.

⁴⁴⁷ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), op. cit., p.14.

mouvement et au manque de lisibilité, les responsables reconnaissent devoir sans cesse adapter les dispositifs qu'ils dirigent, notamment aux cadres légaux de référence et aux mandats y relatifs. Ces adaptations réglementaires entraînent dans leur sillage d'autres mouvements, tantôt des publics accueillis, des mesures à développer avec leurs objectifs respectifs, tantôt des résultats attendus et des moyens à déployer. À y regarder de plus près, ces ajustements fréquents, presque continus, ne font que répondre aux injonctions d'un État social focalisé sur l'activation qui, « au sens restreint, signifie une activation visant à augmenter l'efficacité des dépenses publiques (activer les dépenses). Elle porte également sur l'activation des dispositifs mêmes (activer les réseaux et les professionnels). Mais au sens large, elle rend compte d'un phénomène d'activation des individus pour les impliquer et les responsabiliser davantage (activer les usagers) »⁴⁴⁸. Autrement dit, activation et responsabilisation ne concernent pas que les bénéficiaires. Ces injonctions s'appliquent aussi aux dispositifs d'insertion et, in fine, aux professionnels. Ceux qui « *sont au bout de la chaîne* », comme le relève la responsable 4, et qui sont chargés de mettre en œuvre les politiques décidées dans des sphères supérieures, plus ou moins proches des réalités vécues dans l'intervention de tous les jours. Dans ce contexte, la cohérence n'est pas toujours au rendez-vous et parfois « *il y a un décalage qui se ressent* », comme l'avoue cette même responsable :

« *Après, quand on se retrouve avec des partenaires où, voilà tout le monde est dans le flou, n'a pas compris qui fait quoi, quand, il y a un décalage qui se ressent. On n'est plus sûr de, justement, de quelles sont nos compétences, où ça commence, où ça s'arrête ; des fois, avoir un peu plus de temps* » (Resp.4).

Ces constats ne font que confirmer la thèse défendue par Martine Zwick Monney dans son ouvrage au titre révélateur : *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*.

« Le changement se donne alors à voir dans le mouvement permanent qui anime la prise en charge des bénéficiaires. [...] Premièrement, *les dispositifs sont en mouvement*. Les dispositifs bougent, sont en constant changement, en perpétuelle phase d'innovation. [...] Deuxièmement, *les bénéficiaires sont en mouvement*. Du moins des tentatives de les maintenir en mouvement sont identifiables. Ces tentatives se traduisent par une logique d'activation et de réactivité. [...]. Troisièmement, *les professionnels sont en mouvement*. Les professionnels sont pris en porte-à-faux entre d'un côté les fonctionnements et les logiques des dispositifs et de l'autre la réalité des besoins et de la situation de la personne »⁴⁴⁹.

⁴⁴⁸ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.19-20.

⁴⁴⁹ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., pp.98-99.

En partant des constats posés plus haut, on pourrait ajouter un autre mouvement à la liste proposée par l'auteure : quatrième, *les politiques sont en mouvement*, à la fois au sens des décideurs et des options prises. Il s'agit même du premier mouvement, celui qui donne l'impulsion aux suivants, d'abord les dispositifs, ensuite les professionnels et enfin les bénéficiaires. Comme on peut s'y attendre, ce contexte fait de « rouages et d'engrenages » interdépendants, plus ou moins cohérents, influence l'accompagnement que les professionnels doivent proposer. En effet, devant faire preuve d'innovation et d'adaptation, les professionnels sont eux-mêmes rattrapés par l'injonction de nouveauté et de plasticité. Cela se traduit par exemple dans les compétences à démontrer et à mobiliser, les outils à inventer, les fonctions à assumer, ou encore les enjeux à clarifier et les défis à relever.

Ainsi, sur l'axe des compétences, les professionnels doivent d'abord faire la preuve d'un certain nombre d'aptitudes générales, exprimées sous forme de savoir-être et de qualités personnelles. C'est le cas, par exemple des « *trois notions importantes [...] de base qu'il faut avoir* », selon le responsable 2, à savoir : « *l'adaptation* », sans laquelle l'individualisation de l'accompagnement ne serait pas possible ; « *la créativité [qui] va de pair* » et qui permet de répondre à une « *mission qui est plus ou moins la même mais avec des profils différents* » ; et enfin, « *la patience* » souvent mise à l'épreuve dans ce contexte d'intervention. Dans le même ordre d'idées, le responsable 1 estime que « *pour bosser dans l'insertion, il faut avoir un savoir-être* ». Dès lors, « *l'attitude en entretien elle est prépondérante [...] pour insuffler de la motivation, de la joie de vivre* ». Bref, « *il faut vraiment que la personne soit déterminée et qu'elle ait une attitude qui donne envie de travailler avec elle* », sans oublier « *un bout de leadership* » naturel. Le responsable 8 évoque pour sa part « *une manière d'être centrée sur le bénéficiaire et sur l'écoute de ses besoins* », une certaine « *flexibilité* » parce qu'il s'agit d'une « *structure qui est tout le temps en mouvance* », ainsi que de « *la proactivité* » pour pouvoir anticiper, prendre du recul et « *élaborer des hypothèses de travail* ».

La mise en œuvre concrète de ces aptitudes générales parmi d'autres, passe ensuite par la mobilisation de compétences plus techniques, articulées autour de méthodes et d'outils que les intervenants sont censés maîtriser. Les exemples des « *techniques d'entretien* », « *de la dynamique de groupe* » (Resp.2) et du « *travail avec le réseau de partenaires* » (Resp.3), sont souvent posés comme des éléments essentiels. Tellement essentiels qu'ils méritent une attention particulière, par exemple en approfondissant certaines approches de techniques d'entretien, via le *coaching*, la *médiation*, ou encore *l'entretien motivationnel*. Il en va de même pour la nécessaire collaboration avec les multiples partenaires, y compris dans la sphère privée, qui peuvent graviter autour d'une situation donnée. Ainsi, dans une visée systémique - autre clé d'intervention évoquée -, l'intervenant doit « *avoir cette vision globale, bien connaître le réseau associatif, le réseau institutionnel, qui fait quoi, pour faire bouger les choses* ». Il doit aussi être capable « *de prendre en compte tout le contexte : il y a l'école, l'employeur,*

le formateur, le patron, etc. Quand on pense intervention dans l'insertion, il y a tout ce panel et puis là il y a pas mal de ressources » (Resp.4), qu'il faut connaître et accepter de solliciter en temps voulu.

En complément de ces savoir-faire, il convient de développer parfois un certain niveau d'expertise sur des problématiques précises, ne serait-ce que pour répondre aux évolutions des dispositifs et des publics accueillis. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre, à titre d'exemple, l'acquisition de compétences dans le champ de la migration (faisant suite à l'accueil de jeunes migrants) et dans celui des addictions (pour pouvoir accompagner de manière adéquate certains jeunes qui consomment). La gestion de conflits, des techniques de soutien pédagogique (*apprendre à apprendre*) ou encore la délibération éthique et déontologique s'inscrivent également dans ces logiques d'adaptation.

Enfin, la distinction de plusieurs fonctions prévues dans l'accompagnement participe également des aménagements plus ou moins subis et/ou anticipés dans ce contexte de « rouages et engrenages d'un mouvement permanent »⁴⁵⁰. En effet, la plasticité et la diversité du champ, décrites par les responsables des dispositifs, ne peuvent être maîtrisées que par des fonctions elles aussi plurielles et malléables. Leur nom et leur nombre varie en fonction des dispositifs considérés. Dans certains cas, l'accompagnement est assuré par deux fonctions principales, avec d'un côté la dimension socioprofessionnelle et de l'autre l'axe socio-administratif. Ce dernier est clairement présenté comme une conséquence directe de l'évolution du dispositif et de la complexification des situations accompagnées : « *c'est relativement lourd et chronophage* », résume le responsable 7. Dès lors, la mise en place de cette fonction est vue comme une façon permettant à la fois de répondre cette complexification et « *de recentrer la mission* » autour de la question de l'insertion.

Dans d'autres contextes, la prise en charge s'organise autour de « *trois pôles* » (Resp.3) principaux. Celui du « *référent, qu'on pourrait appeler coach* », souvent assuré par un travailleur social (AS, ES, ASC), en charge de l'accompagnement global du bénéficiaire. Le pôle « *maître d'atelier* » porté par un maître socioprofessionnel (MSP) dans un contexte d'atelier pratique permettant de « *s'exercer au monde professionnel* ». On est là dans une tentative de reproduction du monde réel du travail, l'atelier mimant l'entreprise et/ou certains de ses secteurs, et le MSP le patron ou le chef d'équipe. Et comme troisième pôle, il y a une dimension davantage pédagogique et scolaire, focalisée sur les « *cours d'appui* » et (surtout) sur les « *TRE* » (techniques de recherche d'emploi). On y trouve notamment des enseignants et des animateurs. Bien entendu, ces trois pôles doivent se coordonner dans une volonté de « *croiser les regards* » (Resp.3) de manière concertée et non pas de juxtaposer des points de vue sans la moindre articulation. Dans certains autres dispositifs, ces trois pôles peuvent se

⁴⁵⁰ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

transformer en quatre fonctions : « *le référent qui est le conseiller en insertion, les responsables de la recherche, des TRE, les formateurs en classe et puis les maîtres d'ateliers professionnels* » (Resp.2).

Quels que soient le nombre et le nom des fonctions retenues, ces exemples ne font que rappeler la plasticité du champ, tout comme le font les compétences attendues, les modalités et les outils mobilisés. Et c'est dans ce contexte qu'il faut comprendre la multiplicité des profils que l'on peut retrouver dans les dispositifs d'insertion, dont le travail social n'est que l'une des composantes. L'encart introductif (encart n° 8) en rend compte en insistant à la fois sur la pertinence du travail social et en la relativisant via l'importance attribuée au CFC attestant d'une bonne connaissance de la formation duale et des « *exigences d'un employeur* ». Ou encore en relevant d'un côté les atouts du travail social dans ce champ – *accompagnement individuel de situations problématiques, capacité de distance et d'empathie, vision globale et prise en compte du contexte*, notamment - et de l'autre, des limites constatées par les responsables des dispositifs interrogés – *légitimité dans le contact avec le patron, l'accompagnement social avant tout au risque d'aller trop loin, manque de connaissance du contexte sociopolitique dans lequel s'inscrit son action*, etc. Notons aussi que la dimension professionnelle des profils recherchés – « *les profils qui ont touché au domaine privé* » (Resp.1) ; « *on va poser des questions sur la connaissance des métiers* » (Resp. 3) ; « *pouvoir répondre aux questions de l'employeur, le comprendre, comprendre sa réalité professionnelle* » (Resp.8) – est avancée par plusieurs de nos interlocuteurs. L'importance incontestable qui lui est reconnue varie cependant d'un responsable à l'autre. Dès lors, rien d'étonnant à voir d'autres profils que le travail social à investir le champ de l'insertion tels que des psychologues, [...] des médiateurs, des évaluateurs, des conseillers, des placeurs, des agents d'accueil, des coaches, des case managers, des gestionnaires de projet, des assistants de justice, des accompagnateurs, enseignants, conseillers et formateurs de tous bords »⁴⁵¹.

Au final, tout en cherchant à mettre de l'ordre en définissant *le qui fait quoi*, la distinction des fonctions rappelle en même temps le caractère protéiforme de l'insertion dont la complexité exige des compétences, des approches et des outils, ainsi que des fonctions multiples et en partie indéterminées. Cela s'inscrit également dans les adaptations permanentes des dispositifs exigeant à leur tour et « *tout le temps des ajustements* » (Resp.7) de la part des professionnels pour pouvoir faire face aux différents défis auxquels ils sont confrontés. C'est le cas notamment de la gestion de la tension qui se trouve au cœur de leur activité, oscillant entre perspective généraliste et approche spécialisée.

Enfin, troisième et dernier temps – après la nouveauté temporelle et pratique du champ et son évolution permanente - plasticité et diversité sont également à mettre en perspective avec la dimension généraliste du travail social, et en particulier dans le domaine de l'insertion. Ainsi, pour pouvoir évoluer dans un

⁴⁵¹ VRANCKEN D., *Sociale barbare*, op. cit., p.43.

contexte d'incertitude et d'indétermination, l'accompagnant est dans l'obligation de développer une vue d'ensemble de l'intervention attendue et possible - souvent traduite en termes de *réaliste et réalisable*, sans que cela soit clairement défini. Pour cela, il doit être capable de repérer les obstacles à surmonter et les opportunités à saisir, en actionnant les leviers d'intervention disponibles et parfois implicites, ou encore en mobilisant les acteurs du système et des réseaux en présence. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre les attentes en termes de capacité à reconnaître ses limites et à déléguer tout ou partie de la prise en charge. Les extraits qui suivent, en complément de l'encadré proposé en introduction du chapitre 2, illustrent l'approche généraliste revendiquée par les responsables interviewés.

Encart 8 : une approche généraliste de l'intervention

« On n'a pas un rôle de protection, on a un rôle de signalement pour qu'il y ait une protection, mais on n'a pas un rôle de protection, Savoir les limites aussi de notre travail, ce qu'on peut faire, les responsabilités qu'on a. Et puis, la mission : en colloque je m'appuie beaucoup sur la mission [...]. On reprend la mission ensemble et puis on se dit : « ah ouais, ce n'est pas à nous » ou bien « oui, ça c'est à nous » [...] » (Resp.2).

« C'est des fois rediriger vers des spécialistes. Chez nous les intervenants sont généralistes [...]. Il faut avoir cette vision globale, bien connaître le réseau associatif, le réseau institutionnel, qui fait quoi. C'est super important, parce que là quand on est plusieurs à collaborer, on est plus fort, on s'entend, on discute, on négocie, on fait bouger les choses [...]. Quand on pense intervention dans l'insertion, il y a tout ce panel et puis là, il y a pas mal de ressources, qui ne sont pas juste dans les outils techniques » (Resp.4).

« On a un caractère très généraliste, on n'est pas des spécialistes. Donc, on va pouvoir répondre à ces demandes et on va pouvoir aiguiller la bénéficiaire vers des services plus pointus. Si on se retrouve avec un bénéficiaire qui a des problèmes au niveau personnel, psy. ou de dépendance, ça peut être de l'anorexie [...], on va essayer de faire d'abord de la détection, travailler avec eux sur déjà l'acceptation et puis les amener chez le spécialiste, mais ça s'arrête là » (Resp.6).

« On recentre notre mission pour qu'on puisse rester des généralistes. Ça veut dire qu'on a diversifié les rôles, on n'est pas des spécialistes, on ne va pas dans ce sens-là, on essaie de rester généraliste : on est des touche-à-tout » (Resp.7).

Que les partenariats soient imposés ou prédéfinis en amont de l'intervention ou que les réseaux se reconfigurent en fonction des situations accompagnées, l'intervenant se trouve désormais au cœur de collaborations multiples. Dans sa posture de généraliste, il en est même souvent l'initiateur dans la mesure où la mobilisation de ces réseaux devient un passage obligé dans la mise en œuvre d'un accompagnement individualisé et, si possible, coordonné.

« Le travail social « sur mesure » suppose paradoxalement une implication collective des intervenants : les différents acteurs concernés par les situations problématiques propres à tel ou tel usager n'ont pas d'autre choix que de se réunir pour échanger sur leurs points de

vue sur les cas, coordonner leurs actions respectives en direction de la même personne, définir la mission des uns et des autres, etc. »⁴⁵².

Nous reviendrons plus longuement dans le chapitre qui suit sur cette position d'intermédiaire du travailleur social faisant de ce dernier un animateur de réseaux. Cela dit, tout comme dans le territoire des professionnels, une certaine tentation à la spécialisation, voire un certain degré de spécialisation effective dans certains axes d'intervention, sont repérables dans les propos des responsables de dispositifs. Véréna Keller fait le même constat, en parlant du travail social en général :

« Au vu de la grande diversité des secteurs, il n'apparaît guère judicieux de penser le travail social comme un unique métier. Si les trois métiers historiques restent clairement identifiables dans certains secteurs [...], ils s'intègrent en une fonction de travail social dans d'autres secteurs. Dans d'autres contextes apparaissent des spécialisations des métiers historiques [...]. Ailleurs encore, de nouveaux métiers se créent à partir de références diverses (travail social, santé, enseignement, économie, police, etc.). Il en va des coaches rattaché-e-s à un service pour personnes en situation de handicap, des patrouilleurs de nuit ou des conseillers en conseillères en insertion dans un programme pour jeunes adultes, pour ne citer que ces exemples »⁴⁵³.

La position avancée par l'auteure fait sens dans le champ de l'insertion des jeunes, comme le laisse entendre la dernière partie de l'extrait. Certes, la perspective affichée et revendiquée est, très souvent, celle d'une intervention généraliste. Mais en fonction des profils en présence, faits notamment d'expériences de terrain, de formations multiples et de dispositions personnelles, les intervenants peuvent développer des poches d'expertise. Celles-ci peuvent également répondre aux changements fréquents des options politiques, des dispositifs et des mesures concrètes. L'exemple de la spécialisation de l'axe socio-administratif inscrit dans une évolution structurelle voulue et/ou imposée, évoqué par plusieurs responsables, en est l'illustration parfaite. Celle-ci est complétée ci-après avec de nouveaux extraits.

Encart 9 : indices de spécialisation dans l'accompagnement

« L'agent psychosocial, il va se retrouver confronté une fois avec des cas de violence, une fois avec un cas de polytoxicomanie, une fois la personne n'aura pas de toit. Donc, ils sont spécialistes dans la réinsertion et puis ils sont généralistes dans tout ce qui touche les problématiques d'ordre plutôt social » (Resp.1).

« Pour moi c'est des généralistes mais qui ont quand même une connaissance, enfin, qui développent des compétences dans l'insertion. Après ça dépend de l'équipe [...], ça nourrit les uns les autres en fait » (Resp.5).

⁴⁵² RAVON B. et ION J., *op. cit.*, p.77.

⁴⁵³ KELLER V., *Manuel critique de travail social, op. cit.*, p.134.

« L'axe administratif a été vraiment renforcé. Maintenant, on a des intervenantes sociales qui ne vont faire que ça ; elles sont tenues de voir tous les bénéficiaires qui rentrent dans la mesure. Elles vont travailler avec eux tout l'axe social et décharger aussi l'intervenant de certaines tâches » (Resp.6).

« Il y a trois ans on a commencé un processus qualité et puis on s'est effectivement rendu compte que, dans ce processus qualité, il fallait quand même, sur certains postes, des spécialisations. On a aussi souhaité que, au bout d'un moment, vous n'ayez qu'une fonction et que vous soyez multi-casquette, parce qu'au bout d'un moment vous ne savez plus comment vous vous appelez, parce qu'il faut intervenir sur d'autres domaines. Donc ça, ça fait partie de l'évolution, mais c'est aussi lié au processus qualité qui a voulu qu'on harmonise nos pratiques » (Resp.7).

Manifestement, l'articulation entre les perspectives généraliste et spécialisée de l'intervention est plus ambiguë qu'il n'y paraît. Ou du moins, elle semble prise en tenaille entre un discours explicite défendant une approche (généraliste) et des ouvertures implicites vers une autre (spécialiste). Dans certains cas, ce discours ambivalent est porté par le même interlocuteur. Ces hésitations rappellent aussi le contexte évolutif et exigeant des ajustements permanents dans lequel les professionnels agissent, notamment pour répondre aux « contraintes directement liées aux processus de « rationalisation » des politiques publiques »⁴⁵⁴. La « démarche qualité » évoquée par le responsable 7 est à ce titre particulièrement significative, ouvrant la porte à une « mosaïque d'emplois sociaux »⁴⁵⁵ et de postures plus ou moins spécialisées.

Notons encore que le mouvement de spécialisation demande du tact, voire une certaine vigilance, pour éviter de trop grandes disparités dans l'accompagnement proposé au sein d'un même dispositif. Ainsi, pour lutter contre « *une sorte de multiculturalisme des cultures professionnelles [qui peuvent s'installer] au fur-et-à mesure des années, du développement de la mesure, [il faut veiller à] un processus d'harmonisation [permettant] de développer une culture propre* » (Resp.7). Il faut donc éviter, « *dans ce contexte* » d'intervention mouvant, de « *devenir trop spécialiste* » en se formant « *très, très loin dans un axe d'accompagnement individuel* » (Resp.4). En effet, une trop grande spécialisation risque, en fin de compte, de « *rendre le suivi inéquitable* » (Resp.8) pour les usagers et trop dépendant des compétences propres d'un intervenant au détriment d'une prise en charge davantage harmonisée. Du coup, dans un objectif d'équilibre dans et de la prise en charge, il convient de « *remonter le socle de compétences et d'aligner un peu les compétences communes* » (Resp.6).

La plasticité du champ rend cette recherche de stabilité permanente. Le point d'équilibre n'est jamais atteint ou uniquement de manière très provisoire. Pour reprendre les propos de l'un de nos interlocuteurs, « *c'est vraiment de l'ajustement, c'est tout le temps de l'ajustement, tous les jours c'est de l'ajustement* » (Resp.7). En effet, ces ajustements obligent le professionnel à « composer, bricoler, inventer des

⁴⁵⁴ MELCHIOR J.-P., *loc. cit.*, pp.25-126.

⁴⁵⁵ ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, *op. cit.*, pp.11-28.

arrangements, des compromis en situations [en mobilisant] trois registres thématiques différents de la justice [...] : la justesse, la justice et la justification »⁴⁵⁶. Il est alors attendu de l'intervenant une « action qui convient »⁴⁵⁷, adaptée à un contexte précis (justesse), inscrite dans un cadre de référence articulant droits et devoirs (justice) et reconnue à la fois par les usagers et par les mandataires. Le défi est de taille ! Dès lors, comment faire face à ce défi et à ces apparentes tensions, qui plus est dans un contexte mouvant ? Notamment en développant une forme d'expertise de l'intervention généraliste, semblent répondre les responsables interrogés. En effet, à en croire leurs propos, les professionnels de l'insertion seraient des *spécialistes de la généralité*, capables à la fois d'avoir une vue d'ensemble du projet accompagné et, selon les besoins, d'approfondir certaines de ses composantes. Cet approfondissement emprunte deux chemins principaux (voire trois, en les combinant) : celui de la prise en charge par l'intervenant lui-même qui maîtrise la/les spécialisation/s nécessaires et celui de la délégation à un/des spécialistes tiers. Dans les deux cas, on peut parler d'expertise. Dans le premier, de la problématique traitée, dans le deuxième, du réseau de partenaires possibles et potentiels. Pour le dire autrement, l'expertise peut se manifester à la fois sur le fond et sur la forme de l'accompagnement.

Au final, pour être en mesure de naviguer dans les eaux plus ou moins agitées de l'insertion socioprofessionnelle, les intervenants doivent démontrer leur capacité à adopter cette double posture, voire cette posture double. Cela passe aussi par leur capacité à jouer avec les multiples niveaux de mise en relation que requiert l'accompagnement mobilisé (chapitre 2) ou encore à articuler les différents espace-temps dans lesquels se jouent les processus d'insertion.

2. La mise en relation comme curseur de l'intervention

Partant des caractéristiques du champ décrites plus haut – cristallisées autour d'un noyau fait de diversité et de plasticité - nous avons ensuite cherché à isoler les spécificités du travail social dans ce contexte d'intervention, du point de vue des responsables interrogés. La mise en visibilité de ces spécificités a confirmé la multiplicité et la variété de sens donnés à l'accompagnement dans le champ de l'insertion, révélés cette fois dans et par les divers axes de son intervention. Ainsi, si l'accompagnement décrit semble se concrétiser chaque fois dans une mise en relation, celle-ci va bien au-delà de la rencontre entre un bénéficiaire (le jeune, par exemple) et le contexte de mise en œuvre de cette même relation (par exemple une place d'apprentissage/de formation ou un employeur). À ce propos et dans le prolongement de la fin du chapitre précédent, nous pouvons à nouveau citer Marc-Henry Soulet :

« En fait, le problème pour le travail social ne se thématise pas tant en termes de justice – des biens rares à distribuer – qu'en termes de justesse en l'absence de normes claires de

⁴⁵⁶ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*, p.232.

⁴⁵⁷ THÉVENOT L., *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

bien faire comme résultat, ce qui place au centre de sa dynamique la question de l'adéquation situationnelle : trouver les leviers, dans la proximité et la familiarité, de la construction et de l'entretien d'une relation comme condition d'une intervention pensée dans le temps et structurée par un objectif projeté »⁴⁵⁸.

Nous retrouvons là l'idée d'une activité sociale devant, par définition, faire tenir ensemble deux régimes d'action opposés, à savoir « le régime en familiarité et le régime en plan ». L'analyse des données dans l'axe des compétences attendues nous laisse penser que le glissement du curseur de l'intervention vers la mise en relation – les mises en relation, devrait-on dire – fonctionne comme l'un des leviers permettant justement d'articuler ces deux régimes. Pour étayer cette proposition nous développons ci-après les quatre niveaux suivants de mise en relation : la mise en relation du jeune accompagné avec lui-même ; celle du jeune avec la norme "travail" ; la rencontre entre la situation du bénéficiaire et le mandat reçu ; enfin, la mise en place et l'animation de réseaux multiples dans l'accompagnement proposé.

D'abord, cette mise en relation concerne le bénéficiaire avec lui-même dans l'identification de ses forces et de ses faiblesses, de ses atouts et potentialités ou encore, pour reprendre un champ lexical familier du travail social, de ses besoins et de ses ressources. Ce travail de retour sur soi, de prise de conscience de *qui je suis*, est présenté comme une étape indispensable à tout projet et à toute démarche d'insertion. En effet, faire l'impasse sur la prise de conscience du *qui je suis* rendrait inefficace, voire inutile, la définition d'une cible à atteindre, autrement dit, du *qu'est-ce que je peux et veux* et du *comment je m'y prends* pour y parvenir.

Encart 10 : « le travail sur soi » ou la rencontre du jeune avec lui-même

« Alors, [au SEMO] si tu n'es pas un minimum pédagogue [...] ça ne va pas le faire. Tout l'aspect de la pédagogie, pédagogie de l'adolescent, c'est quand même beaucoup plus utilisé au Semestre, au quotidien. Parce qu'en gros, tu as soixante-cinq jeunes quotidiennement, que tu dois coacher et puis amener à grandir pour qu'ils puissent se réinsérer professionnellement » (Resp.1).

« La part éducative dans l'insertion professionnelle pour les jeunes elle est quand même passablement importante. Ils sont en pleine construction identitaire, ces jeunes. Quand ils commencent leur apprentissage, d'une part ils ont leur identité d'adolescent, de jeunes adultes à construire, ils ont une identité d'apprentis à construire [...], ils ont une identité au niveau de la profession à acquérir » (Resp.2).

« L'individualisé c'est ça, c'est du sur-mesure, en fonction des besoins, de la personne mais aussi du moment. Donc, c'est aussi dans le temps [...]. Officiellement, la mission c'est d'aider le bénéficiaire à surmonter tous les obstacles qui pourraient survenir durant sa formation, pour le maintenir en formation [...]. On a choisi quelque part de le faire en travaillant sur le mode coaching, sur le mode permettre en fait au bénéficiaire d'utiliser ses propres ressources. Donc, dans la mesure du possible, ce n'est pas faire à sa place, c'est déjà de faire ressortir ses compétences, restaurer aussi la confiance en soi. C'est un processus qui prend du temps » (Resp.4).

⁴⁵⁸ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*, p.238.

« L'axe personnel, ça veut dire toutes les compétences du bénéficiaire sur lesquelles on va pouvoir s'appuyer, développer, et puis tout ce qu'on peut identifier comme frein à la réussite. [Avec] des populations qui ont été quand même précarisées [...], sur quoi on va pouvoir s'appuyer, c'est quoi la force du bénéficiaire, qu'est-ce qu'on peut lui montrer en plus ? » (Resp.6).

Ce premier niveau de mise en relation opéré par l'intervenant s'inscrit dans une logique de « promotion de la capacité de travail, notamment par la mise en place de dispositifs d'accompagnement promouvant une mise au travail de l'individu sur lui-même [...]. Il s'agit en quelque sorte d'équiper l'individu par un double mouvement rétrospectif et prospectif de soutien particularisé »⁴⁵⁹. Autrement dit, les jeunes accompagnés sont porteurs de besoins et de ressources propres qu'il s'agit, d'un côté, de combler et, de l'autre, de renforcer. Plus précisément, il s'agit pour les professionnels d'accompagner cette prise de conscience par les usagers de leur propres limites et potentialités. La dimension éducative évoquée par l'interlocuteur n°2 prend ici tout son sens, notamment dans le soutien du processus de « *construction identitaire* » dans lequel se trouvent les jeunes accompagnés. Construction identitaire non seulement sur le plan professionnel, mais aussi et surtout sur le plan personnel dans cette période spécifique qu'est le passage de l'adolescence à l'âge adulte. L'accompagnement proposé dans les parcours d'insertion va ainsi au-delà de la simple transition dans le champ de la formation et/ou du travail. Il vise également le renforcement de la « *citoyenneté [et de] la place des jeunes dans cette société [...], dans la cité* », comme le revendique la responsable n°3. On est là davantage dans le registre de l'*être* et du *devenir* que du *faire*, soit le registre éducatif et pédagogique dans lequel le travail social peut revendiquer une certaine légitimité.

De plus, dans ce « travail sur Soi » désormais omniprésent dans « l'intervention psycho-médico-sociale, l'intention est dorénavant moins de *faire à la place* de l'utilisateur que de lui *faire faire*, de l'accompagner, de faire de chacun, dans une société libérale avancée, l'entrepreneur de sa propre vie »⁴⁶⁰. Cette perspective d'intervention est très présente dans le champ de l'insertion, y compris dans celui que nous avons exploré. En effet, elle fait particulièrement écho aux propos de nos interlocuteurs, comme l'attestent les extraits de l'encart précédent tout comme celui proposé en introduction de ce 2^e chapitre (voir l'encart 6 : l'insertion selon les responsables de dispositifs : conceptions, mise en œuvre et attentes). Les exemples proposés ci-après par Didier Vrancken confirment également ces parallèles avec les discours récoltés :

« Ce travail se mettrait ainsi en place dans toute une série de dispositifs institutionnels, selon multiples déclinaisons de « travailler sur soi » : travailler son *employabilité* pour éviter le piège du chômage, *apprendre à apprendre* pour parer à l'échec scolaire, se

⁴⁵⁹ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.185.

⁴⁶⁰ VRANCKEN D., « L'État biographique en questions. Les fondements d'une gouvernementalité réinterrogée » in VRANCKEN. D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *op. cit.*, pp.43-44.

médicaliser ou s'éduquer à la santé pour éviter la maladie [...], se sensibiliser au droit (*judiciarisation*) et être à même d'en suivre les procédures, *se former de manière continue, s'activer, s'insérer, développer du projet, etc.* »⁴⁶¹.

À l'évidence, les axes d'intervention – selon le dispositif considéré, articulé tantôt autour du *scolaire, social, personnel et professionnel*, tantôt autour de *l'atelier, du professionnel et de la formation* - présentés par plusieurs de nos interlocuteurs, aussi bien par les responsables des dispositifs que les intervenants d'ailleurs (voir chapitre 1), s'inscrivent dans cette volonté de soutenir le bénéficiaire dans une prise en main exhaustive de sa propre situation. En effet, l'optique éducative adoptée met le jeune dans une sorte de posture introspective, de rencontre avec soi, et de l'ensemble de ses difficultés et de ses potentialités. Avec « *ces axes, au fond, il y a l'idée de balayer l'entier des besoins* ». Autrement dit, en procédant « *par la négative et en disant, au fond, qu'est-ce qui n'est pas couvert par ces quatre axes quand on accompagne un apprenti ? Pas grand-chose : il y en a quatre, on les superpose et on couvre l'entier* » (Resp.7).

Ensuite, le professionnel de l'insertion est aussi amené à agir sur la rencontre entre le jeune accompagné et la norme travail, qui reste valorisée et valorisante, centrale et organisatrice de/dans nos sociétés, malgré ses dysfonctionnements plus ou moins récents. Il est alors attendu de la part de ce professionnel un certain effort de vérification et d'éducation, voire d'inculcation des attitudes et des comportements *justes et normaux* à adopter en situation de travail, auprès d'un public considéré éloigné, à tort ou à raison, de ladite norme. Contrairement aux adultes, « les jeunes ne sont pas encore ou sont peu socialisés au monde du travail, et il est normal que leurs attitudes par rapport à cet univers soient différentes de celles des générations antérieures dont la vie a été, durant plusieurs décennies, organisées autour du travail et socialisée par le travail »⁴⁶². Autrement dit, ils ne connaissent pas toujours ou pas encore, le monde de l'emploi – ni son mode d'emploi d'ailleurs - avec ses attentes et exigences, ses règles, ses contraintes et ses possibilités, etc. Comme s'il s'agissait d'une page blanche qu'il fallait remplir, d'un monde inconnu auquel il fallait initier. La part éducative et socialisatrice de l'intervention concerne alors ici davantage l'axe professionnel, celui de « *l'identité d'apprenti à construire [...], d'une identité au niveau de la profession à acquérir* » (Resp.2). Les propos de nos interlocuteurs sur les représentations, les codes, les exigences, les attentes, entre autres, du monde du travail, traduisent ce niveau de mise en relation, comme illustré dans les extraits qui suivent.

⁴⁶¹ VRANCKEN D., « L'État biographique en questions. Les fondements d'une gouvernementalité réinterrogée » in VRANCKEN. D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.44.

⁴⁶² CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protection, statut de l'individu*, *op. cit.*, p.139.

Encart 11 : la rencontre du jeune avec la norme "travail"

« On a des maîtres socioprofessionnels, donc eux ils sont vraiment garants du suivi en atelier des personnes, ils vérifient leurs aptitudes, l'employabilité, comment ils se comportent en atelier [...]. On a des cours qui travaillent plus sur la personne et son comportement. On travaille les attitudes, mais toujours vraiment avec en toile de fond, l'idée de se dire : ça va servir dans un entretien d'embauche, ça va servir dans une entreprise » (Resp.1).

« J'étais plâtrier-peintre. Chaque fois que je leur fais la morale, entre guillemets, ou qu'on fait une réunion avec les jeunes, je me base sur mon expérience en disant : « voilà, on commençait normalement à 7h. À 7h moins le quart on devait être au boulot parce qu'à 7h le bus il partait pour aller sur le chantier ». Au niveau de la crédibilité, c'est quand même mieux d'avoir une formation dans le domaine et puis même pour la transmission des compétences, ça c'est sûr » (Resp.2).

« L'axe employeur, avec le soutien à l'apprenti par rapport à ce qui peut se passer sur le lieu de travail. Aussi s'habituer voilà, à avoir des exigences professionnelles, gestion aussi de la pression professionnelle. Et puis, aussi, être au service du formateur, dans le sens que s'il y avait un comportement ou des difficultés que le formateur ou l'employeur rencontraient, plutôt que d'interrompre ou mettre fin au contrat de formation, qu'il interpelle l'intervenant Xy pour quand même essayer de garder la personne pour qu'elle ait peut-être le temps de changer, d'évoluer vers les attentes de l'employeur [...] » (Resp.4).

« Pouvoir être dans l'entre-deux, c'est-à-dire dans l'écoute, l'accompagnement d'un côté social, et puis de l'autre de pouvoir répondre aux questions de l'employeur, de le comprendre, comprendre sa réalité professionnelle [...]. À un moment donné, on a quand même un cadre et le cadre de la formation on ne peut pas le déplacer. Au bout d'un moment, vous êtes apte ou vous ne l'êtes pas. Il y a des limites, vous pouvez être absent un certain nombre de jours, vous ne pouvez pas faire votre formation à 10%. Il y a un cadre de la formation et à un moment donné, vous n'êtes plus dans le cadre [...] » (Resp.7).

Les responsables des dispositifs ont des attentes vis-à-vis des *leurs* professionnels de l'insertion, sur le plan de la confrontation à la norme "travail" et aux exigences qui lui sont attribuées. En effet, il leur revient d'accompagner les jeunes dans l'acquisition et l'intégration de cette norme et des codes qui balisent le monde de la formation et/ou de l'emploi. Comme suggéré dans les extraits précédents, le processus de « normalisation » en question contraint les accompagnants à agir sur plusieurs leviers tels que les aptitudes et les compétences (notamment professionnelles), les comportements et les attitudes personnelles, les règles plus ou moins implicites (par exemple, la ponctualité et les absences tolérées ou pas), les contraintes auxquelles doit faire face un employeur ou encore le cadre de la formation. En définitive, « il s'agit d'adapter et d'équiper les jeunes en fonction des attentes du marché, en termes de compétences professionnelles spécifiques acquises au travers de la formation, mais aussi de compétences sociales et relationnelles plus générales et nécessaires à l'intégration dans un univers professionnel »⁴⁶³.

Est-ce à dire que les jeunes ont « un rapport spécifique au travail »⁴⁶⁴ au point de le considérer comme un univers étranger ? Ça dépend, serait-on tenté de répondre. En effet, les jeunes n'étant pas une

⁴⁶³ BONVIN J.-M., DIF-PRADALIER M. et ROSENSTEIN E., *loc. cit.*, p.19.

⁴⁶⁴ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protection, statut de l'individu*, *op. cit.*, pp.139-159.

catégorie homogène, on peut faire l'hypothèse que le rapport qu'ils entretiennent avec le travail est multiple et varie notamment en fonction des parcours individuels. C'est la thèse défendue par Claude Dubar lorsqu'il présente l'insertion professionnelle comme une « construction sociale » résultant entre autres de « stratégies d'acteurs ». Dès lors, « le rapport au travail et les stratégies d'emploi ne sont pas les mêmes chez tous les jeunes entrant dans le monde du travail »⁴⁶⁵. Robert Castel nous invite aussi à rejeter « un discours globalisant d'inspiration culturaliste, postulant que « les jeunes » sont porteurs d'une mutation généralisée de notre rapport au travail ». Au contraire, la valeur « travail » reste importante pour les jeunes et « la très grande majorité d'entre eux continue à faire du travail une de leurs préoccupations centrales ». Ceci dit, en tant que « nouveaux arrivants » sur le marché de l'emploi, ils sont particulièrement exposés tant aux soubresauts conjoncturels qu'aux transformations structurelles de ce dernier. Ainsi, « les trajectoires professionnelles, et même la possibilité d'avoir une trajectoire professionnelle, sont souvent marquées du sceau de l'incertitude », d'où la diversité possible et probable des rapports que les jeunes entretiennent avec le travail. « Bien entendu, les plus faiblement diplômés sont ceux qui sont le plus fortement affectés par ces changements »⁴⁶⁶. Il s'agit là, précisément, de la majorité des jeunes qui sont accompagnés dans les dispositifs d'insertion et qui justifient, selon les responsables interrogés, ce travail de « normalisation » autour de la valeur « travail ». L'extrait qui suit illustre bien ces éléments :

« Ce n'est plus le travail sacralisé des parents, où « quand on veut on peut », c'est juste un moteur pour éventuellement vivre d'autres choses aussi. C'est une autre économie, c'est une autre approche du travail. Et ça aussi, c'est possible, ce n'est pas que métro, boulot, dodo. Le travail, ça peut être des métiers temporaires [...], essayer d'aller chercher des niches mais aussi des modes de vie qui vont avec [...]. Enfin, voilà [...] : cette notion de travail qui a changé » (Resp.3).

À noter que, pour cette même responsable, ce constat est valable non seulement pour les jeunes accompagnés mais aussi pour les jeunes accompagnateurs engagés dans les dispositifs qu'elle dirige. Elle y voit même un intérêt dans « l'identification qui peut se faire de la part des jeunes auprès des référents », notamment dans la place et la valeur accordée au travail.

« Je trouve que ces trentenaires-là [i.e. les accompagnateurs] saisissent ça très bien. Ça veut dire que les trois-quarts ne veulent pas de temps complet, ils préfèrent aller faire une passion à côté. Et puis quand ils ont un jeune qui dit : « moi je veux être footballeur », ils vont leur dire : « ok, tu devras passer par ça. Comment tu fais pour équilibrer tout ça pour que ça se passe ? » » (Resp.3).

⁴⁶⁵ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *loc. cit.*, p.31

⁴⁶⁶ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, *op. cit.*, pp.142-155.

Quoi qu'il en soit et quel que soit le rapport qu'entretien l'accompagnateur avec le monde du travail, il est attendu de lui une action de mise en relation entre le jeune et la norme "travail". La perspective éducative et socialisatrice de son intervention s'inscrit aussi sur ce plan, rappelant au passage l'importance de la formation et de l'emploi comme vecteurs privilégiés et "normaux" - c'est-à-dire conforme aux normes socialement admises et valorisées – de toute insertion socioprofessionnelle aboutie. Ce niveau de relation fait donc partie du faisceau relationnel que le professionnel est censé gérer, tout comme celui avec le mandat prescrit.

En effet, l'accompagnement fait aussi référence à un troisième type de mise en relation : celle entre le client et le mandant, ou plus exactement, entre la situation du client et le mandat reçu par le dispositif et mis en œuvre par l'accompagnateur. Dans cette optique, les deux mises en relation évoquées précédemment prennent tout leur sens. En effet, « le travail sur soi » que le jeune doit mener, dans un mouvement de prise de conscience de ses forces et faiblesses, permet de rendre visibles les problématiques sociales - santé, comportements à risques, endettement, difficultés scolaires, par exemple - potentiellement contradictoires avec le mandat d'insertion défini. De même, la mise en œuvre de ce dernier, focalisé sur la formation et/ou l'emploi, ne peut se passer de la confrontation à la norme "travail". Un des enjeux pour le professionnel consiste alors à tenter de calibrer les attentes en termes d'objectifs et de résultats fixés dans le mandat – lui-même inscrit dans un cadre normatif précis – et les caractéristiques de la situation réelle, concrète du client accompagné. A titre d'exemple⁴⁶⁷, on peut mentionner le mandat donné (les mandats, devrait-on dire), non seulement de définition d'un projet professionnel mais aussi de sa concrétisation via une place d'apprentissage, pour un jeune en rupture scolaire, parfois de manière durable, le tout dans une durée relativement réduite (neuf à dix mois environ). L'encart qui suit illustre précisément ces décalages possibles entre le mandat confié et les situations accompagnées par les professionnels qui, par conséquence, doivent adopter une posture active dans sa mise en œuvre.

Encart 12 : des possibles décalages entre mandat reçu et situations accompagnées

« Parfois, les collègues, vu que notre mandant principal c'est le chômage, ils ont tendance à dire : « ah, mais les critères du chômage, il faut être employable ». Mais il ne faut juste pas oublier, et puis souvent ils oublient, c'est que le jeune il est en transition entre l'école obligatoire et puis la formation professionnelle. Il doit laisser sa valise d'écolier et puis prendre la valise de « pro » et d'adulte. Le jeune en transition, il ne correspond pas aux exigences du monde du travail et du coup, là, on doit être créatif parce que si on n'est pas créatif, on tombe dans la sanction. On a dû rectifier parce qu'on était trop normatif [...] ; avec un public jeune on ne peut pas être autant exigeant qu'avec un adulte au chômage. Du coup, on doit être créatifs, trouver des moyens pour ne pas entrer dans un processus d'exclusion » (Resp.2).

« Mais c'est là [*i.e.* dans un SEMO] le plus flagrant, cette zone grise entre le prescrit et le réel [...] Comment on invente cet angle mort, cette zone grise ? » (Resp.3).

⁴⁶⁷ Exemple situé dans le contexte du semestre de motivation (SEMO).

« On a des travailleurs sociaux qui ont travaillé avant dans le domaine de la dépendance, qui sont tout-à-fait bien pour les accompagner mais qui des fois vont trop loin. Plutôt que de faire tout ce que je peux pour qu'il se maintienne [...], là il faut peut-être penser à s'arrêter au niveau de la formation. Il faut qu'ils se maintiennent en formation, oui mais pas au prix de la santé [...]. Je ne vais pas en me disant : « mon mandat c'est de le maintenir à tout prix, j'ai fait mon boulot » » (Resp.4).

« On veut qu'ils [i.e. les jeunes] soient très vite mis dans une mesure d'insertion, ce que sur le fond je trouve assez bien [...mais] justement ça a été mis de manière assez rapidement en place et puis on voit, nous, les décalages sur le terrain. On essaie de faire rentrer des situations dans des cases qui ne peuvent pas rentrer pour l'instant. Alors, je pense aussi, la force c'est qu'on connaît bien tous ces partenaires et on peut discuter avec » (Resp.6).

L'accompagnant ne peut donc pas se contenter de répondre passivement à une demande, d'autant plus que « les mandats respectifs font l'objet de réajustements permanents, aucun mandat n'étant attribué une fois pour toutes »⁴⁶⁸. Il est alors attendu de lui qu'il le questionne, par exemple en faisant preuve d'une certaine « créativité et inventivité »⁴⁶⁹ dans son interprétation et sa mise en œuvre. Il peut aussi jouer avec les impensés issus de l'écart entre travail réel et travail prescrit, ou encore « *croiser les regards* » (Resp. 2 et 3) avec ses collègues et ses supérieurs, pour tenter de dépasser les tensions constatées. En mobilisant cette « intelligence au travail » qui permet de « combler l'écart entre le prescrit et l'effectif »⁴⁷⁰, le professionnel peut en effet diminuer ces tensions et rendre davantage acceptable le mandat confié. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur plusieurs axes d'intervention dans son rayon d'action et qui, à leur manière, offrent des *munitions* pour combler ces écarts. Par exemple, l'axe « atelier » ouvre un espace d'observation et d'évaluation du jeune, avec ses atouts et ses difficultés, dans un contexte de mise en situation concrète et mis en perspective avec les prescriptions du mandant. À partir de là, l'axe « scolaire – formation » peut être mobilisé à la fois pour consolider les atouts observés et combler les difficultés évaluées, tout en renforçant la capacité d'apprentissage – « *apprendre à apprendre* ». Il en va de même pour l'axe « personnel » dont l'action portera sur d'autres niveaux de ressources et de besoins - par exemple, des problèmes de santé, des questions de logement, des difficultés financières, etc. - qui, d'une façon ou d'une autre, jouent sur la distance plus ou moins importante qu'il peut y avoir entre mandat prescrit et situation réelle.

L'effort d'explicitation et de négociation autour de la notion de « *projet réaliste, réalisable et durable* » (Resp.7), expression courante dans le domaine de l'insertion, s'inscrit sans doute aussi dans ce champ de tension. Qu'est-ce qu'un projet réaliste et réalisable ? Les deux – voire les trois, si on ajoute « durable » - sont-ils toujours compatibles ? Si oui, à quelles conditions ? Réaliste, pour qui ? Réalisable, par qui, avec quelles modalités, dans quel délai, etc. ? Autant de questions que le professionnel doit empoigner dès la première rencontre avec le jeune qu'il va devoir accompagner dans un cadre donné.

⁴⁶⁸ KELLER V., *Manuel critique de travail social*, op.cit., p.79.

⁴⁶⁹ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », loc. cit., p.16.

⁴⁷⁰ DEJOURS C., *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 2010, p.10.

Comme le montre Sylvie Mezzena, cela passe par la mobilisation d'une « intelligence pratique » permettant de réduire, en situation, « l'écart prescrit-réel ». L'intervenant entre alors dans une forme de résistance à une « conception applicationniste de l'action, qui définit la pratique comme l'application de consignes, d'objectifs, de théories ou de modèles d'intervention »⁴⁷¹, en dehors de toute contingence situationnelle. Autrement dit, les responsables interrogés, tout en étant garants du cadre prescriptif du dispositif qu'ils dirigent, reconnaissent de manière plus ou moins implicite, ces marges de manœuvre dans l'action, voire dans la redéfinition même des prescriptions qui demeurent en partie floues.

Cela dit, les marges de manœuvre ne sont pas illimitées et le professionnel ne dispose pas d'une liberté totale dans cette redéfinition. Il ne peut pas ignorer les contraintes imposées par le mandat au risque que l'intervention ne devienne illégitime. Au contraire, il est réellement pris dans cette « tenaille » consistant à « concevoir conjointement l'inculcation normative institutionnelle et l'ouverture potentialisante du dispositif ». Sa professionnalité, et donc sa légitimité, se joue aussi dans cette capacité à « faire cohabiter mandat institutionnel et pacte négocié entre acteurs engagés dans une situation »⁴⁷².

« On est très fort culturellement dans le lien, on est très bon pour créer le lien, mais on doit retravailler sur la dimension du cadre. On peut travailler sur le cadre, on peut travailler avec le cadre [...]. Le cadre doit être tenu. Qu'est-ce qui fait que ça réussit aussi, c'est que vous arriviez à définir, à trouver et à soutenir la question du sens pour le bénéficiaire, lui révéler le sens, de l'aider à trouver du sens à ce qu'il fait [...]. Il faut être un peu fin et puis vous devez après travailler avec la personne sur le sens qu'elle donne à ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait » (Resp.7).

Cet extrait illustre parfaitement la position entre deux pôles opposés – le mandat et la situation du bénéficiaire –, occupée par l'intervenant et mettant très concrètement sa professionnalité à l'épreuve⁴⁷³. « La production de sens [pour] rendre [les actions entreprises] sensées aux yeux des tiers comme aux yeux des actants eux-mêmes »⁴⁷⁴ devient alors indispensable pour concrétiser la mise en relation entre le bénéficiaire et le cadre dans lequel il est inscrit. En fin de compte, pour que le bénéficiaire accepte la mesure d'insertion qu'il suit en y mettant du sens. Bien entendu, cela peut prendre du temps qui, selon les dispositifs considérés, est plus ou moins à disposition (voir le chapitre 3 ci-après). Cette entreprise peut, en outre, s'appuyer sur un quatrième et dernier niveau de mise en relation identifié, celui avec les multiples réseaux (de proximité et d'experts notamment) gravitant autour du jeune accompagné.

⁴⁷¹ MEZZENA S., « L'expérience du stagiaire en travail social : le point de vue situé de l'activité » in *Pensée plurielle*, n°26, 2011, p.48.

⁴⁷² SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.26.

⁴⁷³ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., *loc. cit.*

⁴⁷⁴ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.17.

Toute la dimension du travail en/de réseau, qu'il soit de proximité ou spécialisé, constitue en effet un autre axe important de mise en œuvre de l'accompagnement dans le champ de l'insertion⁴⁷⁵. Dans cette optique, accompagner signifie aussi mobiliser les proches des jeunes concernés (notamment leurs parents), avec des visées diverses, telles que : renouer/réparer des liens distendus voire conflictuels, valider des options prises, ou encore responsabiliser et confier un rôle actif. Sur le plan du réseau professionnel spécialisé, le travail d'accompagnement consiste essentiellement à créer et animer des « réseaux interinstitutionnels formels [...] ou informels [...], caractérisés par leur fragilité, leur indépendance relative et leur faible hiérarchie, ce qui leur permet de prendre en compte les usagers dans leur singularité »⁴⁷⁶. L'intervenant adopte ainsi une position d'interface entre le jeune et les services experts nécessaires, voire entre les services eux-mêmes - par exemple, entre un spécialiste en addictions et le conseiller ORP, entre un psychologue conseiller en orientation et un *case manager* de l'office AI, etc. L'encadré qui suit donne quelques illustrations de ces différents niveaux de réseaux.

Encart 13 : la rencontre entre le jeune et les potentiels réseaux impliqués dans son accompagnement

« Alors incontournable, on a l'office cantonal AI [...]. On a le service de l'action sociale avec une mesure qui s'appelle coaching et accompagnement au travail. L'ORP, c'est eux qui nous donnent le boulot [...]. Il y a beaucoup d'entretiens à deux, il y a des entretiens à trois, puis il y a des entretiens avec le réseau. [...] Effectivement toutes les compétences liées à la création d'un réseau, mais d'un réseau d'entreprises » (Resp.1).

« C'est clair qu'on va aller regarder les représentations de la famille, les tensions à la maison, apaiser la famille. Parce que sans ça, ça ne se passe pas. Alors, [le service de l'emploi] comme mandant principal [...]. Les conseillers ORP, parce que c'est quand même les maîtres d'œuvre à un moment donné. Les assistants sociaux du SPJ, SPAS. Après les domaines spécialisés, les médecins pour des situations AI ou autres » (Resp.3).

« On sait qu'il y a un réseau et on l'a appris à l'école [...]. Après, on travaille en réseau avec le commissaire, tout de suite, on n'est pas seul dans ce type de situations-là. Et puis, c'est l'expert qui va agir » (Resp.5).

« On a un caractère très généraliste, on n'est pas des spécialistes. Donc, on va pouvoir aiguiller le bénéficiaire vers des services plus pointus. Si on se retrouve avec un bénéficiaire qui a des problèmes au niveau personnel, psy. ou de dépendance, ça peut être d'anorexie, voilà on a une assez large palette qu'on rencontre, on va essayer de faire d'abord la détection et après on va pouvoir les amener, en tous cas travailler avec eux, sur déjà l'acceptation souvent de l'état et puis l'amener chez le spécialiste » (Resp.6).

Les acteurs sont nombreux et viennent de milieux divers, plus ou moins proches de celui du travail social. En amenant un bout d'expertise, ils répondent en partie à l'hésitation déjà évoquée tant par les professionnels que par les responsables, entre intervention généraliste et/ou spécialisée. Le travailleur social se trouve alors à la croisée des chemins, face à tout un éventail d'interactions possibles. « Les formes de coordination sont multiples »⁴⁷⁷ et l'intervenant de référence, celui à qui le mandat est confié,

⁴⁷⁵ BUREAU M.-C. et NIVOLLE P., « Les professionnels de l'insertion » in LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*

⁴⁷⁶ RAVON B. et ION J., *op. cit.*, p.77.

⁴⁷⁷ JEANNOT G., *op. cit.*, p.115.

doit les assumer. Sa crédibilité à intervenir en dépend en partie. Bertrand Ravon et Jacques Ion évoquent également cette « implication collective des intervenants » autour d'un axe central représenté précisément et par exemple, par un travailleur social référent :

« Par exemple, un adolescent en difficulté en chantier d'insertion et vivant dans un foyer de vie peut être pris en charge par une constellation d'intervenants : conseiller local d'insertion, éducateur référent, assistante sociale infirmière en pédopsychiatrie, [...], etc. La plupart des interventions sociales se déploient dorénavant dans des espaces interinstitutionnels complexes redéfinis au gré des situations et des manières de prendre en compte les personnes, au plus près de leurs difficultés »⁴⁷⁸.

Les auteurs résument parfaitement ces dynamiques de collaboration dans lesquelles les intervenants sont embarqués, dans une approche collective et riche en besoins de coordination. Ils introduisent en outre une autre spécificité de ces manières de faire, qui résonne particulièrement dans le champ de l'insertion : celui de la collaboration interinstitutionnelle (CII), traduite ici par la notion d'« espaces interinstitutionnels ». L'un des responsables interrogés évoque cette question précise en ces termes :

« Aujourd'hui il y a toute une réflexion qui est de réorganiser la plateforme jeunes parce qu'on voit que ça ne marche pas super bien. On est en plein dedans [i.e. de la réflexion], le canton est en plein dedans. Il faut qu'ils se mettent d'accord entre les différents services placeurs parce que ce n'est pas encore le cas. Mais il y a la CII en tout cas qui s'est bien développée, la collaboration interinstitutionnelle [...]. Et puis, il y a une table ronde qui est organisée pour voir qui c'est qui peut prendre en charge le jeune en fonction des difficultés qui sont observées chez nous ou sur le terrain » (Resp.2).

En Suisse, la collaboration interinstitutionnelle en tant que projet « qui n'a cessé de prendre de l'envergure depuis son lancement en 2001 et qui dispose aujourd'hui d'une organisation nationale institutionnalisée », apparaît donc comme une formalisation officielle d'une prise en charge collective⁴⁷⁹. Sans pouvoir résoudre toutes les problématiques liées à toute forme de coopération⁴⁸⁰, la CII semble amener tout de même des améliorations, par exemple dans l'orientation des bénéficiaires ou encore dans les possibilités qu'elle offre de « croiser les regards » (Resp. 2 et 3). « En d'autres termes, les travailleuses et les travailleurs sociaux interviennent dans des constellations de collaboration, ou de compétition, d'« interprofessionnalité », de « travail en réseau » et de « collaboration interinstitutionnelle » »⁴⁸¹. Celle-ci répond à l'impératif d'une intervention individualisée et taillée sur

⁴⁷⁸ RAVON B. et ION J., *op. cit.*, pp.77-78.

⁴⁷⁹ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, *op. cit.*, p.120.

⁴⁸⁰ Martine Zwick Monney met en lumière, par exemple, des difficultés dans l'accès et la transmission des informations, la cohabitation de logiques d'action différentes (entre un travailleur social et un conseiller ORP, un psychologue et un enseignant, etc.), le risque de se focaliser sur les usagers qui semblent avoir plus de chances d'insertion au détriment des situations les plus complexes (soit ce que la CII cherche précisément à éviter), etc.

⁴⁸¹ KELLER V., *Manuel critique de travail social*, *op. cit.*, p.79.

mesure, elle-même inscrite dans un contexte d'innovation et de changements permanents. La collaboration, entre autres interinstitutionnelle, devient alors incontournable pour pouvoir évoluer de manière plus ou moins sereine « dans ces contextes d'action publique ouverts », dont fait partie l'insertion et les « métiers flous »⁴⁸² qui les composent. En effet, « l'insertion, comme la médiation [...] demeurent des fonctions très vagues, laissant aux agents le soin d'y mettre ce qu'ils estiment nécessaire pour venir à bout de ce « qui résiste » localement. D'où les appels au partenariat, au travail en réseau pour construire à l'échelle d'un territoire des procédures flexibles »⁴⁸³. Ce dernier niveau de mise en relation que nous venons d'analyser, entre d'un côté le jeune accompagné et, de l'autre, les multiples réseaux possibles, qu'ils soient de proximité ou d'experts, témoigne de ces collaborations sans cesse initiées et ajustées.

Au final, multipolaire, l'accompagnement à/dans/vers l'insertion fait référence à plusieurs univers de sens et acceptions terminologiques, avec comme dénominateur commun la mise en relation, notamment entre le bénéficiaire et lui-même, le bénéficiaire et la norme travail, sa situation et les exigences du mandat reçu, ou encore entre le bénéficiaire et le/les réseau/réseaux dans lequel/lesquels il évolue. Le travailleur social se fait alors *inter-venant*, en se positionnant entre deux partenaires, voire plus, et adopte une perspective davantage inter-médiatrice qu'intégratrice, selon la terminologie de Didier Vrancken :

« Produire du social [...] c'est encore contribuer à fluidifier les interventions, à les coordonner, à faire la preuve d'invention et de créativité. Mais c'est aussi devoir se débrouiller au quotidien et construire du sens in situ à la relation d'aide... »⁴⁸⁴.

Les différents niveaux d'interconnexion identifiés et synthétisés dans le tableau qui suit, traversant plusieurs axes d'intervention et mobilisant des fonctions multiples, participent ainsi de la plasticité du champ décrite dans le premier chapitre. Les éléments identifiés dans les cases grisées du tableau donnent des exemples d'objets traités à la croisée des potentielles interconnexions. Les objets en question restent eux-mêmes dans une zone grise, n'étant pas toujours clairement définis.

⁴⁸² JEANNOT G., *op. cit.*, p.115.

⁴⁸³ ASTIER I., « Qu'est-ce qu'un travail public ? Le cas des métiers de la ville et de l'insertion », *loc. cit.*, p.176.

⁴⁸⁴ VRANCKEN D., *Social barbare, op. cit.*, p.30.

Fig.9 : Points de rencontre possibles entre axes d'intervention, niveaux de relation et fonctions identifiées

		Niveaux de mise en relation entre le sujet accompagné et...				
		Soi-même	La norme "travail"	Le mandat	Les réseaux	
Axes d' intervention	Personnel	Ressources et besoins personnels		Observation, Évaluation, etc.	Problèmes spécifiques : addictions, fragilité psychologique, etc.	Référent Intervenant socio-professionnel Coach. etc.
	Scolaire – Formation		Cours d'appui, rattrapages scolaires, tests professionnels, etc.			Formateur Enseignant Répétiteur, etc.
	Professionnel Atelier		Entraînement, Stages, TRE, etc.	Orientation, Cible professionnelle, Formation, etc.		Intervenant socio-professionnel Agent d'intégration Conseiller en insertion Maître d'atelier Job coach, etc.
	Socio-administratif	Dettes, Subsidés, Bourses, Loyer, Assurances etc.		Cadre prescriptif de la mesure, Contrat d'objectifs, Droits et devoirs, etc.	Collaboration interinstitutionnelle (CII)	Référent Intervenant socio-administratif etc.

Au-delà des multiples mises en relation possibles et exigibles, cette synthèse rend compte de la variété des formes, de l'intensité et des objets de l'accompagnement qui, par conséquent, reste difficile à baliser. Le caractère quasi insaisissable et pluriel du champ de l'insertion finit par déborder sur l'accompagnement lui-même dont les contours ne peuvent être déterminés de manière anticipée et doivent pouvoir être ajustables en cours d'action. D'autant plus que mettre en relation, jouer les intermédiaires voire les entremetteurs, ne se décrète pas. Cela exige du temps et oblige souvent à

explorer plusieurs voies et à convoquer plusieurs fonctions afin de trouver, in fine, si ce n'est un terrain d'entente, au moins un point de rencontre satisfaisant pour toutes les parties en présence. Le prochain chapitre poursuit cette réflexion autour des espaces et des temps de l'insertion que doivent gérer les professionnels et qui sont l'objet d'attentes spécifiques de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

3. Des espaces et des temps dilatés

L'analyse du pôle des compétences attendues a mis en lumière un troisième élément constitutif de la plasticité et de la diversité du champ de l'insertion socioprofessionnelle. Il s'agit des temps - temporalités, rythmes, durée, etc. - et des espaces - périmètres, limites, périphéries, etc. - de l'insertion et de leur nécessaire prise en compte dans l'intervention. D'abord, en termes de temps et de moments de l'intervention, les propos recueillis laissent apparaître une pluralité de temporalités possibles, comme illustré dans le prochain encart.

Encart 14 : les temps de l'intervention

« Nous, on essaye de faire le parcours en aval, comme on l'a fait en amont. C'est de conduire le jeune pour dire : « voilà, là t'es pas plaçable ». Cette notion est difficile à entendre, à 16-17 ans [...]. Mais c'est de dire : « ok, qu'est-ce qui va se passer dans cet entre-deux » ? Et souvent, on regarde avec la famille et après on a plusieurs pistes et on ramène au case manager. Mais on fait en sorte que le jeune ne soit pas suspendu. [...] Et puis, c'est de pas pouvoir avoir suffisamment de temps pour aller un peu plus loin. Parfois ils [i.e. les intervenants] nous disent, la mort dans l'âme : « c'est dommage, parce que j'aurais aimé continuer ce placement en entreprise [...], faire des médiations avec des patrons, etc. Mais on a TEM, AccEnt⁴⁸⁵, on a cette collaboration » (Resp.3).

« L'autonomie c'est aussi, qu'en gros, à la fin de la 3^e année, on ne soit plus qu'une béquille, qu'il [i.e. le jeune] n'ait quasiment plus de demande pour nous. S'autonomiser c'est aussi, pour moi, se responsabiliser : « je suis acteur de ma vie ». Donc, c'est aussi les rendre acteurs. Je pense que c'est la plus grande part [de l'accompagnement]. Je pense que le long terme, il est très, très important. Que ce soit sur la durée de l'apprentissage, que ce ne soit pas juste une année où il y a le suivi XYZ et puis après ça s'arrête. Je pense que, vu le profil des bénéficiaires, ce ne serait vraiment pas bon. Pour eux aussi, c'est valorisant : ils ont eu un suivi pendant trois-quatre ans, ils ont réussi, ils ont du recul [...]. Donc, c'est aussi le témoin de la progression qu'il a fait, qu'il n'a pas forcément dans son propre réseau » (Resp.5).

« Vis-à-vis du bénéficiaire, je pense que ce qui est important, c'est quand même de pouvoir à un moment l'aiguiller une fois qu'on est hors de notre réseau de compétences [...]. Cette espèce de proactivité aussi, d'anticiper et de pouvoir aussi élaborer des hypothèses de travail, faire un bilan, poser une hypothèse de travail avec le bénéficiaire : qu'est-ce qu'on voit, est-ce qu'on va travailler sur le court terme, sur le long terme, avant de rentrer tout de suite dans l'action. Une espèce de prise de recul aussi, de se dire : « c'est quoi le but que je poursuis, vers quoi je veux aller » ? Ça, je pense que c'est des compétences qui sont importantes, de pouvoir aussi sortir de ce flux, des fois, qui nous entraîne dans l'urgence » (Resp.6).

« Quand vous êtes totalement comme nous, extra muros, il n'y a pas d'atelier ; le jeune vous ne le voyez pas, sauf aux rendez-vous mensuels, vous avez intérêt à assurer sur la demi-heure ou l'heure que vous

⁴⁸⁵ TEM (Transition école-métier) et AccEnt (Accompagnement en Entreprise) sont des mesures cantonales spécifiques, ciblées sur les jeunes publics et misant sur une collaboration renforcée avec le milieu professionnel. Voir à ce propos le site de Centre vaudois d'aide à la jeunesse, CVAJ. URL : <http://www.cvaj.ch/>, consulté le 15 avril 2020.

allez le voir. Parce qu'après il repart, il n'y a pas de filet de sécurité, vous êtes sans filet. Vous vous loupez, vous le récupérez un mois après. Dans un atelier, il vient, il vient pas, je veux dire, vous avez le temps, vous avez huit heures par jour pour récupérer votre erreur ou ce que vous avez dit. Cette forme d'alignement et de position méta, de prise de recul, tout le monde ne l'a pas » (Resp.7).

Les professionnels doivent d'abord faire face à une temporalité linéaire consistant à placer la situation accompagnée dans le présent – ici et maintenant – en continuité avec un passé plus ou moins lointain et en anticipant un futur encore incertain. Ils doivent en effet se soucier en cours d'action de ces différentes dimensions qui déterminent la situation accompagnée.

« La perspective en termes de souci permet de relier au présent de la préoccupation un « passé actuel » (un passé reçu que nous n'avons pas fait et c'est souvent pour cela qu'ils nous préoccupe) et un « futur actualisé » (qui n'est encore qu'aménageable). En ce sens, le souci (entendu comme souci d'autrui et comme souci de l'action que l'on mène à destination d'autrui) permet de tenir la temporalité de l'action publique, depuis des expériences qui nous touchent et nous invitent à l'engagement dans la recherche de réponses »⁴⁸⁶.

Le précédent encart évoque ce rapport, « soucieux et préoccupé » aux temps des parcours individuels. Plus concrètement, *avant* l'insertion elle-même il s'agit pour les accompagnants de déployer des actions préparatoires, de mise en condition, de suggestion d'une certaine appétence pour l'insertion. Toutes les mesures de formation, de bilan et d'entraînement au travail, entre autres, se justifient par cet objectif qui précède l'insertion en tant que telle. C'est le temps du « *travail sur soi* », de la mise à plat, de l'identification de ses « besoins et de ses ressources ». « *C'est souvent la première fois où, par le biais du travail, les jeunes arrivent avec le paquet de leur vie, de leurs problématiques* » (Resp.3), qu'il faut entendre et considérer avant toute autre démarche. Bref, ce n'est pas encore de l'insertion à proprement parler, mais de la préparation à cette insertion visée. Dans cette optique, les intervenants, pour initier le mouvement, doivent d'abord, et par exemple, (faire) soigner, vérifier, enseigner, préparer. « Il s'agit en quelque sorte d'équiper l'individu »⁴⁸⁷, ce dernier étant considéré à la fois comme imparfait et perfectible. Dès lors, dans une perspective psychologisante de l'intervention, l'accompagnement « se déploie d'abord comme l'un des principaux « outils » d'un travail social consistant à compenser des déficits d'intégration »⁴⁸⁸.

⁴⁸⁶ RAVON B., « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité », [En ligne], URL : <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=600>, mis en ligne le 01 octobre 2010, consulté le 15 avril 2020.

⁴⁸⁷ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.185.

⁴⁸⁸ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*, p.241.

Ensuite, *pendant* la mise en œuvre de l'insertion, le professionnel agit essentiellement sur la rencontre entre l'offre et la demande⁴⁸⁹, soit entre le candidat et le poste de formation et/ou de travail, représenté par le patron, le directeur ou le maître d'apprentissage. L'une de nos interlocutrices, en rappelant la mise en place du dispositif dans lequel elle est active, évoque cette rencontre en ces termes :

« Dans le travail social ce n'est pas fréquemment présent que le travailleur social va jusqu'à avoir un contact avec le patron, le formateur, sur le lieu de travail. Et donc là c'était prévu qu'il y ait cet axe employeur (Resp.4).

Dans cette temporalité, il s'agit notamment de soutenir, de placer, d'insérer, d'ajuster, de médier, etc., en se positionnant « *entre deux* » sans être « *catalogué d'un côté ou d'un autre* » et en étant capable de travailler « *avec des employeurs et des personnes qui ont des difficultés* » (Resp.7). La tâche s'avère complexe, dans la mesure où il s'agit de faire cohabiter deux logiques à priori contradictoires, à savoir celles économique et sociale, et dont le rapport au temps diffère également. En effet, les temps « du social » ne sont pas toujours accordés à ceux « de l'économique », « un placement rapide sur le marché primaire du travail [*valant*] mieux qu'un long processus d'identification des compétences et des besoins éventuels » des usagers⁴⁹⁰, du moins dans la perspective du législateur. L'enjeu pour les accompagnants consiste, notamment, à se faire accepter et reconnaître par les employeurs comme une personne ressource, au même titre qu'ils le sont pour les jeunes. Et là encore, le facteur temps a son importance, la durée des mesures fonctionnant à la fois comme un allié (lorsqu'elle est suffisante) et comme un obstacle (lorsqu'elle est limitée). Dans ce cas, il peut y avoir une certaine urgence dans la gestion de ce temps présent.

Notons encore que, à partir des propos des responsables interrogés, on peut déduire qu'une partie (importante) de la légitimité du travail social à "faire de l'insertion", se joue précisément dans la "maîtrise" de cet entre-deux mettant face-à-face, ici et maintenant, l'entreprise et le jeune. Pour étayer ce constat, nous nous appuyons sur les multiples témoignages faisant du développement du réseau et du contact avec les entreprises l'un des points, voire le point central, à améliorer dans la prise en charge proposée.

Encart 15 : le contact avec les entreprises, une interface à renforcer

« Il faut une personne qui arrive à mettre en adéquation les compétences des gens et l'offre de travail qui existe au sein des entreprises et une personne qui soit à l'aise avec les entreprises pour pouvoir mettre les personnes en relation dans l'entreprise. Idéalement il faudrait qu'il y ait au moins deux personnes qui puissent assumer ce boulot : plus en base arrière, la préparation à l'emploi, et puis un coaching individualisé et le placement en entreprise » (Resp.1).

⁴⁸⁹ CASTRA D. et VALLS F., *L'Insertion malgré tout. L'intervention sur l'offre et la demande, 25 ans d'expérience*, Toulouse, Octarès, 2011.

⁴⁹⁰ BONVIN J.-M. et MOACHON E., « Les dilemmes des conseillers des agences publiques pour l'emploi en Suisse », in *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3063>, mis en ligne le 03 février 2010, consulté le 15 avril 2020.

« On est en train de mettre un dispositif pour déposer des situations un peu plus complexes et les rendre peut-être un peu plus collectives pour que cette énergie soit placée davantage sur les entreprises. C'est un point d'amélioration qu'on doit faire ; il faut encore qu'on soit plus performant au niveau des entreprises » (Resp. 3).

« Je pense qu'il y aurait un besoin, parce que d'après ce qu'on entend quand on discute avec eux [i.e. les conseillers], alors c'est clair, certains nous disent qu'ils ne sont pas à l'aise, ils ne sont pas toujours à l'aise. Ils ne sont pas à l'aise dans cette relation, pour différentes raisons. Il y a à la fois ce côté de venir dire que cet apprenti qui est à l'aide sociale, suivi par moi [...]. Principalement [...], c'est l'employeur, qui a tant à faire et qu'on contacte et qui dit la plupart du temps : « oui, oui, bon, je n'ai pas le temps ». On a l'impression qu'on va l'ennuyer. Il faut être assez à l'aise [...]. Certains le font très bien, après c'est plus une histoire à se sentir légitime dans ce contact » (Resp.4).

La collaboration avec le monde de l'entreprise apparaît à la fois comme nécessaire et indispensable, mais complexe à mettre en œuvre. Elle semble dépendre de plusieurs facteurs plus ou moins maîtrisables, allant de dispositions personnelles (« *se sentir à l'aise ou pas* »), aux expériences antérieures (« *formation professionnelle de type CFC, expérience dans le privé* »), en passant par le crédit et la reconnaissance que l'employeur veut bien concéder (« *ressource ou contrôle, le social de service* »). Il se peut aussi que le bénéficiaire soit réticent à cette collaboration pour éviter de se retrouver avec « *l'étiquette sociale* » (Resp.5) collée sur le front et ainsi faire peur à l'employeur. Sans oublier les situations problématiques que l'accompagnant peut constater sur le lieu de travail et/ou de formation et qu'il est censé dénoncer, au risque de perdre un formateur et/ou un employeur dans son carnet d'adresses. Des « *brebis galeuses* » (Resp.7) existent, tout comme « *des situations où les patrons sont maltraitants, où il y a des tensions, où les patrons abusent, des situations limites* » (Resp.8). Certes, ces cas semblent minoritaires mais ils existent, amplifiant les dilemmes et les tensions auxquels les professionnels doivent faire face⁴⁹¹. Il en va de même pour sa légitimité qui se trouve alors tiraillée entre des intérêts multiples et potentiellement opposés, notamment ceux du jeune accompagné, de l'employeur, du contexte institutionnel et du mandant. Dès lors, l'accompagnant ne devrait pas se contenter d'une action sur l'offre, à savoir la personne accompagnée, dans la perspective préparatoire et formatrice évoquée précédemment - la temporalité de "l'avant-insertion". Au contraire, en plus de l'offre, il devrait également intervenir « sur la définition de la demande et sur les relations entre elles [i.e. l'offre et la demande] », dans une perspective « de type systémique [qui] postule que les caractéristiques d'un système d'action sont s'abord celles des relations entre ses acteurs (en particulier le demandeur d'emploi et l'entreprise) plus qu'elles ne dérivent des propriétés ou caractéristiques des acteurs eux-mêmes »⁴⁹².

Enfin et en vue de la concrétisation de la rencontre entre l'offre et la demande d'emploi, *après* l'insertion à proprement parler, l'intervention du professionnel, lorsque le cadre (notamment légal) le permet, revêt

⁴⁹¹ BONVIN J.-M. et MOACHON E., *loc. cit.*

⁴⁹² CASTRA D., « Comment insérer les bas niveaux de qualification dans les entreprises ? », *loc. cit.*, p.115.

une fonction davantage préventive d'éventuelles ruptures. Autrement dit, il s'agit prioritairement d'inscrire l'insertion dans la durée, en consolidant les acquis et en minimisant les risques possibles. Ainsi, il est attendu du professionnel qu'il intervienne directement sur le lieu de formation/de travail, en réponse à des besoins et à des demandes provenant de plusieurs sources : le jeune lui-même, le patron et/ou le maître d'apprentissage, l'équipe de travail, l'école professionnelle, etc. Les questions traitées sont également multiples, allant de soucis personnels (garde d'enfants, logement, etc.), administratifs (déclaration d'impôts, subventions de caisse maladie, factures impayées, etc.), aux problématiques liées à la santé (stress, fragilité psychique, consommation de produits, etc.) et aux difficultés scolaires (échecs, appuis scolaires, préparation de tests et d'examens, etc.), en passant par les tensions professionnelles (relations avec la hiérarchie, attitudes au travail, etc.), etc. On retrouve dans cette temporalité de *l'après-insertion* les multiples axes d'intervention déjà évoqués et illustrée dans le prochain encart.

Encart 16 : après l'insertion

« Ce qui manque ici et même dans les autres cantons, je pense, c'est un soutien pour des jeunes une fois qu'ils sortent de la mesure [...]. C'est qu'on a de plus en plus de jeunes qui reviennent et puis qui sont en rupture d'apprentissage [...]. Et puis il y a les jeunes qui sont catégorisés inaptes à l'emploi [...], ils vont passer dans une collaboration interinstitutionnelle [...]. Et puis là, ils vont analyser la situation du jeune et puis l'orienter vers le bon service placeur [...] » (Resp.2).

« Donc on collabore avec TEM pour le suivi en entreprise [...]. On a TEM, AccEnt, on a cette collaboration. Donc, [...] ils [i.e. les intervenants] apprennent à transmettre, à synthétiser et à dire : « il y a eu ce parcours qui a eu lieu ». [...] Il faut transmettre une photographie de cette insertion professionnelle qui doit se passer » (Resp.3).

« Après dans l'autonomie, la responsabilisation, j'inclus aussi ceux qui sont en interruption d'apprentissage, parce qu'ils ont, par exemple, des problèmes médicaux et puis ils doivent prendre soin d'eux. Et puis qu'ils arrivent à se confronter eux-mêmes avec l'employeur pour dire qu'ils vont arrêter [...] » (Resp.5).

« Enfin, on voit quand il y a des collaborations vraiment pointues qui se passent avec les patrons c'est très porteur pour le bénéficiaire [...]. La plupart, quand même, c'est des PME. Et puis vous vous retrouvez avec un garagiste qui a un apprenti, un employé et lui, et puis il est très content de nous voir arriver en disant : « voilà, au moins il y a quelqu'un qui va s'occuper de ces points-là » (Resp.6).

« Je vais au contact, je vais dans l'entreprise, je vais me faire engueuler sur place [...], enfin, je vais prendre l'énervement du patron, à côté du jeune, mais voilà, je vais au contact. Je ne reste pas dans mon bureau, je sors [...]. Dans le déroulement de l'accompagnement, on doit, dans les trois premiers mois, contacter l'employeur. [...] C'est une obligation, donc on dit au jeune : « [...] une fois que vous avez signé, sachez que dans une durée de trois mois, je devrai contacter l'employeur [...] » » (Resp.7).

Lorsque la réussite est au rendez-vous, c'est le temps de la confirmation, de la consolidation, de la durée dans le long terme. Mais en cas d'échec, il s'agit alors pour le professionnel de passer le témoin. Dans les deux cas, l'intervention devrait idéalement se poursuivre au-delà de l'arrivée du bénéficiaire dans l'entreprise afin d'augmenter les chances d'insertion à long terme en privilégiant la durabilité à la

rapidité. Ou, en cas d'interruption, de pouvoir se retourner le plus rapidement possible. Denis Castra résume cette intervention "post-embauche" en ces termes :

« Au-delà du placement, l'intégration. L'objectif est ici de promouvoir et de consolider dans le long terme des pratiques d'accueil et d'encadrement plus soucieuses d'intégration durable du salarié. Il s'agit d'un engagement plus permanent pour l'entreprise, bien au-delà du recrutement proprement dit »⁴⁹³.

Cependant, dans une logique d'intervention active et responsabilisante, la durée a plutôt tendance à céder le pas à la rapidité. En effet, « cet impératif d'action rapide [...] n'est jamais remis en question, il se situe au cœur des pratiques suisses d'activation », constatent Jean-Michel Bonvin et Éric Moachon⁴⁹⁴. Dans ce contexte de management du social, cherchant « *à faire plus, mieux et moins cher* » (Resp.7), le sens de l'intervention s'en trouve alors questionné, obligeant les professionnels à explorer d'autres voies pour s'y retrouver. La prise en compte de temporalités autres que linéaires en fait partie.

En effet, le temps n'est pas qu'une donnée linéaire mais il renvoie aussi au rythme, à la mesure ou encore la durée. Comme le montre Marc-Henry Soulet, « l'agir, dans un contexte d'incertitude, caractérise un autre rapport à la temporalité. Il ne peut se déployer en une temporalité par top circonscrite. En ce sens, le rapport au temps diffère fondamentalement de celui qui prévaut pour l'agir stratégique [...] ou pour l'agir tactique [...], consacrant la force de l'évènement et l'inscription dans l'ici et maintenant [...]. En fait, plus que d'avancées et de reculs, c'est d'oscillations qui caractérisent les multiples transactions que les acteurs doivent opérer pour pouvoir agir en contexte d'incertitude »⁴⁹⁵. L'encart qui suit donne à voir certaines de ces oscillations temporelles.

Encart 17 : les multiples dimensions temporelles de l'accompagnement

« Nous, notre force c'est qu'on peut encadrer les jeunes à plein temps. On peut acquérir un rythme et puis on a les ateliers, ce qui est réellement un plus, même si j'ai l'impression qu'au niveau politique ils ont plutôt tendance à vouloir évincer ça. Mais moi je trouve que c'est une grande erreur, parce que ça nous permet de voir beaucoup de choses et puis de préparer le jeune à entrer en formation, bien sûr en complémentarité des stages » (Resp.2).

« Dans un semestre de motivation, ce qui alerte assez rapidement, ce sont les collègues qui disent : « mais mince, je n'ai pas le temps ! ». Ils sont très frustrés par rapport à ça. Je leur dis toujours : « attention, c'est 6 mois, 4 mois, éventuellement, renouvelables, mais vous devez travailler à votre disparition, quasiment en arrivant ». Vous allez un bout, mais vous allez apprendre à lâcher aussi rapidement que vous amiez les choses en place [...]. Donc, la frustration c'est ça : c'est cette notion d'avoir mis en place quelque chose et de pas avoir suffisamment de temps dans le cadre d'un semestre de motivation » (Resp.3).

« Ça va toujours très vite, ça va toujours très vite. Donc, entre les directives, les révisions de loi, les bonnes intentions, il y a un décalage qui se ressent. Par exemple, un jeune qui a des problèmes de dépendance, le

⁴⁹³ CASTRA D., *L'insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.203.

⁴⁹⁴ BONVIN J.-M. et MOACHON E., loc. cit.

⁴⁹⁵ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », loc. cit., p.19.

fait d'être sur un lieu de travail, ça peut être une pression qui est dommageable pour la santé de l'apprenti, suivant ce qu'il consomme. Et puis, il faut plutôt être attentif en se disant : « peut-être, ce n'est pas le moment, c'est mieux qu'il se soigne et puis qu'il revienne après ». Plutôt que de faire tout ce que je peux pour qu'il se maintienne, peut-être que je devrais dire : « là, il faut peut-être penser à s'arrêter » » (Resp.4).

« Je pense que le long terme il est très, très important. Que ce soit sur la durée de l'apprentissage, que ce ne soit pas juste une année où il y a le suivi XYZ et après ça s'arrête. (Resp.5).

« Nous, on est énormément avantagé, parce qu'on a beaucoup de temps. Ça marche parce qu'il y a du temps, mais si vous nous enlevez notre temps... C'est un petit peu ce qui arrive aujourd'hui avec une forme d'*ubérisation*, et ça il faut être attentif. Moi je pense qu'on a atteint un seuil, je ne pense pas qu'on peut faire mieux, mieux avec moins cher [...]. C'est aussi la régularité, la régularité sur le temps. Enfin, toutes ces choses-là qui ont fait cette réussite » (Resp.7).

Ces multiples « oscillations », comme autant d'interstices temporelles, semblent également influencer la mise en œuvre de l'accompagnement⁴⁹⁶ dans le champ de l'insertion. À titre d'exemple, la question de la durée est fréquemment soulevée. Tantôt pour souligner le cadre temporel restreint - six à dix mois dans le contexte d'un semestre de motivation - pour pouvoir répondre convenablement aux exigences du mandat et des situations accompagnées. Tantôt pour relever, au contraire, la pertinence d'un temps suffisamment long - trois à quatre ans, selon la durée de la formation professionnelle - pour faire son travail convenablement. Dans les deux cas, les intervenants doivent jouer avec le rythme de l'intervention : le donner, l'accélérer, le ralentir jusqu'à trouver le bon tempo, pour autant que cela soit possible, voire l'arrêter lorsque nécessaire. Dans cette perspective, l'un des enjeux majeurs consiste précisément à trouver un certain équilibre, une certaine harmonie dans le rythme de l'intervention. Pas trop rapide au risque de perdre le jeune accompagné – c'est dans ce sens que le responsable 7 parle d'un risque « d'*ubérisation* » de certaines mesures d'insertion qui arrivent sur le marché et qui sacrifient le temps long et la création du lien qu'il permet - ni trop lent, pour pouvoir répondre, du moins en partie, au mandat reçu. L'effort de synchronisation est alors permanent et proportionnel aux contretemps rencontrés. Au vu des diverses temporalités, des « oscillations » permanentes et parfois des ruptures mises en évidence, les fausses notes et les dissonances ne sont pas à exclure. Elles peuvent même être fréquentes, comme le montre Édouard Gardella dans son analyse de « l'urgence sociale comme chronopolitique »⁴⁹⁷.

« Le pouvoir induit par le fractionnement social soulève plus généralement le problème de la synchronisation : d'une part, entre les acteurs de l'aide, d'autre part, entre les actions d'aide et les personnes qu'elles visent. La trop grande discontinuité des aides est en effet

⁴⁹⁶ Maëla Paul soulève également les différentes dimensions temporelles de l'accompagnement, notamment en confrontant « problème » et « projet », soit deux notions que les professionnels doivent articuler dans l'intervention. Selon elle, « projet et problème sont finalement deux manières de jeter devant soi mais qui ne positionnent pas la personne de la même manière puisque le projet désigne toujours un peu un ailleurs quand le problème confronte au réel d'ici et maintenant. Le premier est lié à la projection de soi dans le futur quand le second est bien un accompagnement dans la situation existentielle » (Paul M., 2009 : 31).

⁴⁹⁷ GARDELLA É., *L'Urgence sociale comme chronopolitique. Temporalités et justice sociale dans l'assistance aux personnes sans-bri en France depuis les années 1980*, Paris, ENS Cachan (thèse de doctorat), 2014.

devenue un motif d'inquiétude central dans plusieurs politiques sociales. [...] La désynchronisation menace alors tous les acteurs impliqués. Du côté des aidants, elle se manifeste par le manque de coordination et les nombreux efforts accomplis pour se resynchroniser, que ce soit par des réunions, des partenariats ou des partages de dossiers. Le « suivi » dans la durée devient alors un enjeu majeur des pratiques professionnelles. Du côté des personnes « prises en charge », pointé à l'horizon le risque d'une discontinuité de l'expérience induite par les renvois répétés d'un dispositif à un autre »⁴⁹⁸.

L'analyse montre, in fine, que la gestion des temps de l'insertion ouvre des espaces, eux aussi multiples, pour l'intervention. Il en a été indirectement question dans les pages qui précèdent, tant ces deux axes semblent se superposer, une temporalité particulière induisant des périmètres d'action plus ou moins délimités. C'est pourquoi nous nous contentons ici, et avant de conclure, d'en rappeler les principaux contours. Par espaces de l'intervention il faut donc comprendre les dimensions sur lesquelles il y a ou il peut y avoir des actions menées. Globalement, ces espaces recouvrent les axes identifiés aussi bien par les intervenants que par les responsables interrogés. Pour rappel, il s'agit des axes « *scolaire/formation, employeur/emploi* » (y compris les dimensions atelier et TRE), « *personnel* » (y compris la santé et la famille) et « *socio-administratif* ».

Ainsi, en référence à l'axe du temps mentionné plus haut, *avant* d'insérer l'intervention se déroule en *amont* de l'insertion. Ce n'est pas encore de l'insertion mais plutôt des préparatifs pour y parvenir, pour aller vers l'insertion. Le temps considéré ici se veut essentiellement individuel, centré sur le « travail sur soi » en tant que « sujet réflexif [...] sans cesse convié à s'interroger sur lui-même, sur ses motivations, son vécu, ses émotions, ses blocages, ses désirs »⁴⁹⁹. Il s'agit notamment de lancer le mouvement et de donner le rythme de l'intervention, compte tenu des caractéristiques propres à la situation accompagnée et des ressources disponibles.

Pendant la mise en relation entre l'offre et la demande, on est dans le véritable accompagnement *dans* la formation et/ou le travail. Ici, le temps est davantage social puisqu'il s'agit d'inscrire le rythme individuel du jeune dans celui du travail et de ses normes, socialement admises. L'enjeu consiste avant tout à trouver le bon rythme, garantissant une certaine harmonie et synchronisation entre celui du jeune accompagné - rythme individuel - et celui du monde du travail - rythme social. Dans cette perspective, le périmètre d'action déborde et, dans une « logique intrusive »⁵⁰⁰, oblige l'accompagnant à investir le territoire même de l'entreprise et des employeurs : « *je vais au contact, je vais dans l'entreprise. Je ne reste pas dans mon bureau, je sors* », affirme le responsable 7.

⁴⁹⁸ GARDELLA É., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social » in *Sociologie*, n°7, 2016, p.258.

⁴⁹⁹ GENARD J.-L., « Des subjectivités reconfigurées » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.208.

⁵⁰⁰ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, *op. cit.*

Après l'insertion en tant que telle, au sens d'un engagement contractuel par l'entreprise, l'intervention se déploie, au besoin, *en parallèle et en aval*. L'objectif prioritaire recherché vise donc à stabiliser le tempo mis en place, en tenant compte des variations possibles des rythmes individuel et social, tout en permettant au jeune de suivre la cadence et jouer sa propre partition au sein de l'orchestre (notamment l'entreprise et le centre de formation), le plus longtemps possible. Cela dépend à la fois de sa capacité à jouer sans fausses notes et de celle du chef d'orchestre (l'employeur et/ou le maître d'apprentissage) à intégrer et à diriger son nouveau musicien au sein d'un ensemble déjà en place. Quant à l'intervenant, il doit se tenir prêt, agissant tantôt par anticipation tantôt dans l'urgence, mais toujours dans l'idée de parer à « une série de désynchronisations en termes de durées, de rythmes et de temps [...], produisant elles-mêmes un désajustement »⁵⁰¹. En l'occurrence, le désajustement concerne précisément l'écart qu'il peut y avoir entre les attentes de l'employeur et/ou du formateur et la manière dont le jeune répond ou pas à ces mêmes attentes. Le professionnel se fait alors métronome, comme le suggère l'extrait suivant :

« Il y a une dynamique [...] qui est exceptionnelle, en termes de dosage, en termes de temps de respiration, de dire : « attendez, aujourd'hui on va faire un babyfoot ! » Et ce n'est pas parce qu'on fait un babyfoot qu'on n'est pas professionnel » (Resp.3).

En conclusion, l'insertion est à comprendre comme un continuum articulé autour de plusieurs moments – temporalités, rythmes, durées, tempos – et déployé sur plusieurs espaces, plus ou moins proches de l'insertion en tant que telle – en amont, à l'intérieur, en aval, en parallèle, à côté. Par conséquent, l'intervenant doit concilier à la fois « une conception spatialisée [...] et une dimension temporelle de l'accompagnement »⁵⁰². Du moins, les responsables interrogées ont des attentes dans ce sens vis-à-vis de "leurs" collaborateurs qui se trouvent alors à l'intersection de plusieurs voies possibles. Celles-ci constituent de véritables « épreuves de professionnalité » pour les accompagnants, « au double sens d'éprouver une situation difficile et [surtout, serait-on tenté d'avancer], de devoir faire la preuve de ses capacités à faire face »⁵⁰³. « Des épreuves qui les prennent en tenaille et les écartèlent entre des logiques/postures qu'ils doivent néanmoins veiller à faire tenir ensemble »⁵⁰⁴. Le tableau qui suit tente une schématisation de cette articulation entre les espace-temps de l'accompagnement dans le champ de l'insertion, tout en suggérant des axes d'intervention qui apparaissent à la croisée de ces deux dimensions et qui sont autant d'épreuves potentielles à surmonter.

⁵⁰¹ GARDELLA E., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social », *loc. cit.*, p.257.

⁵⁰² PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, pp.27-30.

⁵⁰³ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., *loc. cit.*, p.2.

⁵⁰⁴ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.9.

Fig.10 : Espaces et temps de l'accompagnement et actions attendues

	Espaces de l'insertion		
	En amont	Dans	En aval
Temps de l'insertion	Initier le mouvement	<i>Observer, préparer, former, soigner, vérifier, orienter, etc.</i>	
	Synchroniser Harmoniser les rythmes	<i>Placer, insérer, éduquer, médier, ajuster, soutenir, etc.</i>	
	Définir le bon tempo	<i>Intervenir à côté, en parallèle, par anticipation, en complément, etc.</i>	<i>Coach, confirmer, consolider, durer, etc., OU déléguer, passer le témoin, transmettre, etc.</i>

Le croisement des multiples espaces et temps de l'insertion ne fait qu'augmenter les zones et les moments dans lesquels les professionnels peuvent et doivent intervenir, tout comme « les tenailles » dans lesquelles ils sont pris : par exemple, entre « l'inculcation normative institutionnelle et l'ouverture potentialisante du dispositif », « temps compté et temps ouvert », ou encore entre « promotion du mouvement et stabilisation relative »⁵⁰⁵. Cette multiplicité est à comprendre dans son articulation avec la plasticité du champ dont il a été question plus haut. En effet, elle en fait partie en tant qu'élément à la fois participant et dépendant de cette plasticité. Autrement dit, les nombreux espace-temps de l'insertion renforcent la complexité de la définition et du périmètre du champ qui, par conséquence, ouvre à son tour de nouvelles dimensions spatiales et temporelles en cours d'intervention.

Il en va de même des actions fréquentes de mise en relation auxquelles doivent répondre les professionnels. En effet, comme montré plus haut, les intervenants sont continuellement au cœur de négociations impliquant un nombre important d'acteurs et d'intérêts plus ou moins convergents. Et comme dans toute négociation et dans toute (tentative de) mise en relation, cela peut prendre plus ou moins de temps, connaître des respirations suivies de relances, voire des interruptions définitives. Cela peut également emprunter des directions plus ou moins prévisibles et explorer des territoires plus ou

⁵⁰⁵ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, pp.21-28.

moins connus en jouant avec les marges du/des cadre/s donné/s. Bref, négociier ça prend du temps et de la place ! Dans cette perspective, le travail social mise alors sur la diplomatie.

« L'intervenant idéal est peut-être devenu un « bon » diplomate (plutôt qu'un « bon » médiateur). Tout en se situant dans le camp de l'institution, le diplomate est un pragmatique. Il « va vers » la personne et tente de négocier avec elle, sur le site même de l'action, le problème à traiter et la réponse à apporter. Son activité suppose de savoir prendre en compte différents points de vue, de multiplier et d'associer si nécessaire divers interlocuteurs à la définition du problème et à la manière adéquate d'accompagner vers sa résolution »⁵⁰⁶.

Au final, pour s'en sortir dans le champ de l'insertion et pour faire face aux différentes « épreuves de professionnalité », le travailleur social, comme tout diplomate qui se respecte, doit pouvoir bénéficier d'une importante marge de manœuvre dans son action et mobiliser avec discrétion, en coulisses, la dimension sociale de son accompagnement. C'est ce qui lui permet de « composer, bricoler, inventer des arrangements, trouver des compromis en situation »⁵⁰⁷. À la fois inévitable sur le fond et réservée sur la forme, cette « *part sociale inavouée* » (Resp.3) participe alors d'une légitimité en construction.

4. Les ambiguïtés de l'accompagnement social : entre autonomie et discrétion

Plasticité du champ, mises en relation multiples en tant que curseur de l'intervention et démultiplication des espace-temps de l'action créent, in fine, des zones grises dans l'activité quotidienne, avec des interstices à combler, des espaces à occuper et des pratiques à inventer et à tester. L'une de nos interlocutrices exprime cela en ces termes : « *c'est là le plus flagrant, cette zone grise entre le prescrit et le réel : c'est comment on invente cet angle mort, cette zone grise ?* » (Resp.3). On peut voir dans ces zones grises, un parallèle avec l'analogie photographique proposée dans l'axe des compétences mobilisées. En effet, il est attendu des professionnels qu'ils les gèrent avec un certain sens du recadrage et du contraste, pour tantôt flouter, tantôt mettre en lumière les nuances de leurs interventions. Ces entre-deux sont même sous-tendus par l'existence de doubles mandats ou de mandats doubles, comme déjà suggéré, l'un officiel et l'autre davantage officieux.

Dans ce contexte indéterminé, le travailleur social est l'un des occupants possibles des espaces en question, à côté d'autres intervenants regroupés autour de la catégorie disparate des « professionnels de l'insertion »⁵⁰⁸. Cela est d'ailleurs confirmé par plusieurs interlocuteurs qui reconnaissent au travail social un certain nombre d'arguments à revendiquer une part de l'intervention. Ils les formulent en

⁵⁰⁶ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*, p.246.

⁵⁰⁷ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.21.

⁵⁰⁸ BUREAU M.-C. et NIVOLLE P., *loc. cit.*, pp.121-140.

termes de « *capacité d'adaptation et de créativité, de réflexivité, de contextualisation des situations accompagnées, de compétences administratives* », ou encore « *d'aptitude à s'appuyer sur les ressources des bénéficiaires dont les parcours sont souvent précaires, à occuper une position d'interface, d'entre-deux* ». De plus, la dimension éducative et socialisatrice constitutive de l'accompagnement des jeunes publics, représente un levier important de la reconnaissance du travail social dans le champ de l'insertion. En effet, cette dimension participe, par exemple, de l'apprentissage de codes de bon fonctionnement de soi en aidant « l'individu dans le plein déploiement de lui-même »⁵⁰⁹, codes jugés indispensables au bon fonctionnement social, y compris dans les sphères relatives à l'insertion telles que la formation et l'emploi. Plus globalement, les divers niveaux de mise en relation auxquels doit se confronter le sujet accompagné – à soi-même, à la norme "travail", au mandat et aux multiples réseaux impliqués – témoignent du crédit accordé à l'intervention sociale dans ce champ spécifique.

Mais en même temps, cette implication du travail social est décrite comme étant « *la part sociale inavouée* » de l'intervention, « *parce qu'on n'a pas le droit de dire qu'on fait du social et en même temps on le décline* » (Resp.3). Ceci, entre autres, parce que les travailleurs sociaux peuvent être vus comme trop compliqués dans leur fonctionnement, manquant de pragmatisme avec leur « *tendance à couper les cheveux en quatre* » (Resp.1). Ou encore comme trop « *revendicateurs* » par comparaison avec d'autres profils de professionnels au bénéfice d'une expérience dans le secteur privé. Contrairement à ces derniers, les « *socio* » seraient moins crédibles aux yeux des entreprises et des employeurs, pourtant indispensables à l'aboutissement de tout processus d'insertion. Par ailleurs, ces représentations semblent renforcées par la conception officielle de l'insertion qui se veut en priorité économique, au détriment d'une approche également sociale de la question, mais qui reste davantage officieuse. Du moins, les contextes légaux de référence des dispositifs explorés dans le cadre de notre recherche (notamment l'assurance chômage, le revenu d'insertion et la formation professionnelle), tout comme les objectifs poursuivis - « *amener le plus possible de jeunes à une insertion dans une formation professionnelle* » selon le responsable 2 et « *notre mandat c'est de pouvoir les aider à atteindre la réussite, donc le but c'est qu'ils décrochent leur CFC* », résume la responsable 6 -, tendent à confirmer cette opposition entre dimensions sociale et économique de l'insertion. Sans refaire tout le débat autour de « cette distinction, aussi hasardeuse que courante, entre insertion sociale et professionnelle »⁵¹⁰, rappelons simplement ici les propos de Robert Castel qui fut l'un des premiers à thématiser cette question et les ambiguïtés qui en découlent.

« Ces deux modalités d'insertion ouvrent sur deux registres complètement différents d'existence sociale. L'insertion professionnelle correspond à ce que l'on a appelé jusqu'ici l'intégration : retrouver une place à part entière dans la société, se réinscrire dans la

⁵⁰⁹ VRANCKEN D. et MACQUET C., « Focus - Du travail sur soi au gouvernement de soi » in *Informations sociales*, n°169, 2012, p.76.

⁵¹⁰ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.11.

condition salariale avec ses servitudes et ses garanties. En revanche, une insertion « purement » sociale ouvre sur un registre original d'existence qui pose un problème inédit. [...] En d'autres termes, en quoi peut consister une insertion sociale qui ne déboucherait pas sur une insertion professionnelle, c'est-à-dire sur l'intégration ? Une condamnation à l'insertion perpétuelle, en somme. Qu'est-ce qu'un inséré permanent ? Quelqu'un que l'on n'abandonne pas complètement, que l'on « accompagne » dans sa situation présente en tissant autour de lui un réseau d'activités, d'initiatives de projets. [...] Ces efforts ne sont aucunement à sous-estimer [...] »⁵¹¹.

La notion « d'efforts » utilisée par Robert Castel fait écho à certains propos recueillis en lien précisément avec la gestion attendue par les professionnels de cette articulation entre professionnel et social. Si sur le papier les choses paraissent claires, sur le terrain elles le sont beaucoup moins, d'où les ambiguïtés soulignées par l'auteur et constatées dans les données analysées. En effet, « l'insertion est d'abord perçue comme une insertion professionnelle permettant l'accès aux différentes dimensions de la vie sociale (revenu, reconnaissance...). Celui qui ne peut rapidement accéder à un emploi risque d'être jugé déficient et des mesures correctrices sont envisagées. [...] Les travailleurs sociaux en charge de l'insertion doivent donc [...] proposer un traitement particulier »⁵¹². Cependant, les contours de ce traitement restent flous et dépendent en bonne partie du jugement que s'en font les professionnels, les obligeant à « aller au-delà d'une application routinière des prescriptions, au-delà même d'un simple ajustement de celles-ci pour « prendre en charge les problèmes » »⁵¹³. La fameuse « *part sociale inavouée* » de l'intervention mentionnée par la responsable 3, se manifeste alors précisément dans ces « entre-deux », la rendant à la fois possible et fragile, comme illustré dans l'encadré qui suit.

Encart 18 : quelle(s) place(s) pour la dimension sociale de l'intervention ?

« Alors, c'est reconnu par les prescripteurs [i.e. l'ORP] mais peut-être pas par les mandants [i.e. le service cantonal concerné]. [Avec les prescripteurs] on voit qu'on n'est pas dans les mêmes logiques : nous, on est plutôt, peut-être, dans du qualitatif et puis eux, ils sont dans le quantitatif, mais en même temps, en ayant du qualitatif, tu as du quantitatif. Aujourd'hui, ils veulent nous donner moins de temps pour accompagner les jeunes. Des fois, on a un mois et demi – trois mois ; on ne peut rien faire pour le jeune, c'est le mettre en échec. Mais en tous cas par les partenaires [...], c'est très reconnu. Les conseillers ORP disent : « vous faites un travail de fous, oui, vous avez vraiment des cas difficiles, heureusement que vous êtes là. Nous, on ne peut pas faire ce travail-là, heureusement que vous êtes là pour le voir à 100% et puis faire ce travail éducatif, parce que nous, on n'est pas en mesure de le faire » » (Resp.2).

« Dans le cadre de ce SEMO, dès le départ, on a mis le loup dans la bergerie, des personnes formées HES. C'est un parti pris qu'on a eu dans le cadre de ce SEMO. Donc, voilà, il y a cette part, on va dire sociale inavouée, parce qu'on n'a pas le droit de dire qu'on fait du social et en même temps on le décline. Il y a un bout de militantisme, il y a un bout d'égalité des chances [...]. C'est moi qui m'occupe de cette

⁵¹¹ CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, op. cit., pp.431-432.

⁵¹² LORIOU M., op. cit., p.14.

⁵¹³ JEANNOT G., op. cit., p.41.

interface avec le service de l'emploi, de faire face et de dire : « attendez, pour aider un jeune à se remettre en mouvement, à appréhender ce monde-là, si on ne fait pas ce travail ! » (Resp.3).

« Pour certains c'est très clair, cet axe-là [i.e. la tension entre les dimensions économique et sociale] comme aussi l'accompagnement social avant tout. On a des travailleurs sociaux qui sont tout-à-fait bien pour les accompagner mais qui, des fois, vont trop loin dans l'accompagnement, plutôt que de penser à s'arrêter au niveau de la formation. Et puis ça, c'est nous que le disons, ce n'est pas le service qui nous mandate. Il faut qu'ils se maintiennent en formation, mais pas au prix de la santé. Donc, pour moi, c'est aussi une position éthique. C'est aussi pour ça qu'on a parlé d'éthique et de déontologie : j'ai mes limites mais il y a d'autres critères à prendre en compte : du contexte, des risques pour le bénéficiaire [...] » (Resp.4).

« On n'arrive pas comme le « socio », parce que souvent c'est ce qu'on nous dit : le travailleur social, le fonctionnaire de l'État. Donc, c'est une position d'écoute aussi du bénéficiaire mais aussi d'écoute des difficultés du patron, une position de médiateur. Le discours « il y a qu'à », pour moi ça ne marche pas. On n'est pas non plus dans un truc de rentabilité. Je sais aussi qu'il y a du travail qui a été fait avec des patrons, à un moment, qui avaient des discours très : « de toute façon il est payé pour ça ! » [...]. Après, au fur et à mesure qu'on travaille avec eux dans le concret, le discours il peut aussi s'adoucir, ou en tous cas, prendre une autre couleur » (Resp.6).

« Je pense qu'on est entre le cadre et le lien. Alors, on parle beaucoup du lien mais ce qu'on aura encore à travailler dans les prochains mois et années pour moi ici, c'est : on peut travailler avec le cadre. Et c'est le côté socio-social qui déborde un petit peu sur les situations [...]. J'ai mis fin à une collaboration l'année passée parce que je trouvais que ce côté justicier - « je vais tout faire pour défendre le jeune, tous les patrons sont des salauds » - on en a quelques-uns mais généralement ça croche vite. [En même temps], ça marche parce qu'on a du temps, mais si vous nous enlevez notre temps... C'est un petit peu ce qui arrive aujourd'hui avec une forme d'*ubérisation*, et ça il faut être attentif. Mais là je pense que le politique il est quand même tenté de se dire : « est-ce qu'on ne peut pas faire moins cher ? ». Je ne pense pas qu'on peut faire mieux avec moins cher ; c'est aussi la régularité, la régularité sur le temps. Moi je parle d'*ubérisation* : on peut aller jusqu'où, est-ce qu'on peut tout *ubériser* ? » (Resp.7).

À défaut d'être toujours acceptée et légitimée sur le plan normatif, cette coexistence semble tolérée, voire souhaitée, si ce n'est par les mandants (par exemple le service de l'emploi), au moins par le prescripteur (le conseiller ORP, par exemple). Il en va de même pour les employeurs et autres maîtres d'apprentissage, pour qui l'étiquette de « socio » prend des connotations équivoques, allant du rejet jusqu'à la reconnaissance d'un véritable partenariat, tout en passant par des formes multiples de méfiance et/ou de tolérance réciproques. Dans ce contexte, les diverses fonctions investies par les travailleurs sociaux apparaissent d'abord comme des réponses contraintes par la plasticité et la diversité du champ de l'insertion décrites plus haut – caractérisées, pour rappel, par des mouvements permanents, des fonctions diverses, des mises en relation plurielles et des espace-temps dilatés. Mais elles peuvent aussi se comprendre comme des occasions à saisir et des stratégies plus ou moins conscientes mobilisées pour ouvrir des possibles et occuper le territoire de l'insertion en multipliant les voies pour y accéder.

Dès lors, l'insertion en tant que « carrefour » et « bifurcation du social » continue de questionner les pratiques des travailleurs sociaux. Ainsi, tout en façonnant le champ ouvert de l'insertion, le travail social prêtre le flanc à la critique, par exemple en termes d'actions déployées, de leur efficacité et, in

fine, de sa légitimité à intervenir. Comme le résume Michel Autès : « on attendait « trop » du travail social, mais surtout, on n'énonçait pas ce qu'on en attendait »⁵¹⁴. À lui donc de le faire ! Quitte à ce que le statut de la dimension sociale de l'accompagnement dans le champ de l'insertion soit marqué par une certaine ambivalence, en étant à la fois reconnue et dissimulée. C'est du moins ce que laissent entendre les responsables interrogés. Cette apparente contradiction fait alors écho à celles que *l'inter-venant* doit régulièrement gérer dans son positionnement d'entre-deux, en tentant de faire tenir ensemble des intérêts multiples, parfois opposés. Le tout en évoluant dans un contexte fait lui aussi de non-dits et d'ambiguïtés, et en jouant avec le flou qu'il peut y avoir entre activités explicites et officielles d'un côté, implicites et officieuses de l'autre. Le tableau qui suit tente une synthèse de ces tensions auxquelles peuvent être confrontés les travailleurs sociaux dans l'accompagnement des parcours d'insertion.

Fig.11 : Interventions et espaces de tensions dans l'accompagnement des parcours d'insertion

Accompagnement des parcours d'insertion	Espaces de Tensions	
	Explicite – Officiel	Implicite - Officieux
Objets	<i>Mandat (Ouvert, flou)</i>	<i>Individu (En situation)</i>
Pôles	<i>Formation, emploi</i>	<i>Soi-même et sa situation personnelle : conscientisation, éducation, normalisation, soins, orientation, etc.</i>
Objectifs	<i>Projet professionnel/de formation réaliste et réalisable</i>	<i>Citoyens responsables, conscients et autonomes</i>
Compétences	<i>Savoir-faire et Savoir-devenir</i>	<i>Savoir-être</i>
Visée	<i>Anticipation « Régime en plan »</i>	<i>Présence « Régime en familiarité »</i>
Sphères	<i>Professionnelle</i>	<i>Sociale</i>
Perspectives	<i>Spécialiste</i>	<i>Généraliste</i>
Temps	<i>Avant – Pendant – Après Mesure - Rythme – Tempo - Contretemps - Durée</i>	
Espaces	<i>En amont – En aval – En parallèle – A côté</i>	
...

⁵¹⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.202.

Comme proposé dans ce tableau, l'accompagnement dans le champ de l'insertion est marqué non seulement par la pluralité et la diversité, mais aussi et surtout par de multiples contradictions. Celles-ci traversent, entre autres, les objets, les pôles, les perspectives, les temps et les espaces de l'intervention. Elles sont en outre entretenues par la part importante de l'activité consacrée à la production d'interconnexions, impliquant des acteurs et des intérêts multiples. Dans ces conditions, le périmètre dans lequel les professionnels doivent évoluer ne peut être qu'indéterminé et flottant. Comme le suggère Yvette Molina, « les transformations des organisations du secteur social introduites par la nouvelle gestion publique se présentent comme un ébranlement des fondamentaux des professionnels : temporalité de la relation, autonomie des activités, conception du travail social bien fait, éloignement des cadres de proximité et de la direction »⁵¹⁵. De plus, faire face à des tensions, gérer des contradictions notamment dans ce contexte de nouvelle gestion publique prégnante dans le champ de l'insertion, crée des frottements, voire une « certaine souffrance éthique », pour paraphraser Jean-Philippe Melchior⁵¹⁶. A l'évidence, « les conseillers sont confrontés à des dilemmes, souvent difficiles à résoudre, entre injonction institutionnelles et attentes des bénéficiaires »⁵¹⁷.

« On est tout le temps confronté à des dilemmes, on doit être capable de réagir ; des situations complexes, compliquées. On doit pouvoir rassurer le jeune, l'écouter et le relancer dans la formation, de même que l'employeur. La loi est ce qu'elle est [...]. Essayer d'arrondir les angles, essayer de s'arranger avec la loi, ce n'est pas possible. À un moment donné, c'est comme ça [...]. Le cadre doit être tenu » (Resp.7).

Ces dilemmes auxquels leurs collaborateurs doivent faire face sont pratiquement évoqués par tous les responsables interrogés. Que ce soit pour reconnaître la complexité de l'activité des "inséreurs" et/ou pour décrire les voies envisagées pour les surmonter. Dans cette optique, le suivi fait à plusieurs (principalement à deux) d'une même situation avec l'idée de « croiser les regards », les colloques d'équipe permettant de traiter collectivement certaines situations et l'offre de formation interne en éthique et déontologie, sont souvent citées. Mais au-delà de ces réponses explicites, les discours en laissent transparaître d'autres plus implicites. En effet, pour que tout fonctionne, en donnant une image plus ou moins cohérente d'une prise en charge qui ne l'est pas forcément à priori, le prix à payer, selon les responsables des dispositifs, est double : autonomie consentie aux intervenants et dimension sociale tolérée/acceptée.

Première condition : les professionnels doivent pouvoir bénéficier d'une grande autonomie d'action pour être en mesure d'évoluer dans un contexte mouvant. Il revient aux intervenants de délimiter un contexte qui ne l'est pas. Les marges de manœuvre sont utilisées pour faire bouger les fronts, quitte à

⁵¹⁵ MOLINA Y., « Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social », *loc. cit.*, p.64.

⁵¹⁶ MELCHIOR J.-P., *loc. cit.*

⁵¹⁷ BONVIN J.-M. et MOACHON É., *loc. cit.*

jouer avec les limites (légales, institutionnelles, par exemple), sans cesse réinterprétées et justifiées. Autonomie et marge de manœuvre sont tout aussi indispensables dans les multiples mises en relation que les professionnels doivent gérer en direct. En effet, difficilement planifiables, toujours spécifiques et situées, ces mises en relation exigent de la réactivité et de la souplesse, incompatibles avec des prescriptions trop rigides. Comme le défend Isabelle Astier, « l'insertion comme la médiation [...] se définissent pragmatiquement au jour le jour »⁵¹⁸. Ceci dans un contexte où les « politiques sociales se définissent – au moins partiellement – par leur opacité, libérant ainsi quelques espaces stratégiques aux bénéficiaires. Les individus concernés disposent d'une marge d'autonomie, manipulent les ressources disponibles, peuvent négocier [...] »⁵¹⁹. Et par ricochet, les intervenants eux-mêmes profitent et/ou subissent ces marges d'autonomie, comme en témoignent les trois extraits suivants :

« Il y en a une récemment, elle va être jeune fille au pair parce qu'elle a trop de choses à régler à côté. Donc, on a vu avec la famille, puis elle part, voilà. Donc, en termes de résultat, de statistiques, ce n'est pas forcément dans les critères du service de l'emploi, parce que c'est le placement qui prime. Mais on fait en sorte que le jeune ne soit pas suspendu » (Resp.3).

« Dans les compétences, je pense qu'en tout cas dans notre structure, il faut être flexible, parce que c'est une structure en mouvance. Cette flexibilité est importante parce que notre mandat il change, notre prise en charge change [...]. Je trouve qu'on a une grande liberté d'action et de créativité aussi avec les jeunes, qui est aussi cautionnée par une direction qui est attentive » (Resp.6)

« Il faut être indépendant, on est souvent seul avec son bénéficiaire. Donc, ça exige aussi un certain niveau d'autonomie. Donc, vous êtes face à vos, aujourd'hui on va dire, à 32 situations pour un 100% : vous vous débrouillez tout seul ! » (Resp.8).

Cela ne signifie pas que le professionnel soit totalement libre de ses mouvements dans un cadre complètement éclaté, voire absent. Au contraire, le cadre existe mais évolue en cours d'intervention y compris sous l'impulsion de l'action et des options prises par le professionnel⁵²⁰. « En somme, il s'agit d'un nouveau régime de travail où l'on ne peut plus se référer à un programme préétabli une bonne fois pour toutes mais où l'on doit naviguer à vue en fonction des problèmes à résoudre au jour le jour »⁵²¹. Pour le dire autrement, le cadre donné constitue à la fois le point de départ de l'intervention - ce qui la rend possible - et l'objet de celle-ci - ce sur quoi porte aussi l'intervention, du moins une partie - comme le suggère Marc-Henry Soulet :

⁵¹⁸ ASTIER I., « Qu'est-ce qu'un travail public ? Le cas des métiers de la ville et de l'insertion », *loc. cit.*, p.176.

⁵¹⁹ AVENEL C., *loc. cit.*, p.63.

⁵²⁰ LIPSKY M., *op. cit.*

⁵²¹ ASTIER I., « Qu'est-ce qu'un travail public ? Le cas des métiers de la ville et de l'insertion », *loc. cit.*, pp.170-171.

« La professionnalité de l'intervenant social ne peut en ce sens tenir dans le respect d'un enchaînement d'actes pré-définis ni dans l'exécution réflexe d'activités coordonnées préalablement. Au contraire, la qualité dans l'intervention réside dans la capacité d'ajuster en situation des lignes générales d'action à la singularité des moments et des personnes. Elle trouve en ce sens sa pleine expression lorsqu'elle peut s'appuyer sur un cadre qui préserve souplesse et malléabilité »⁵²².

Mission difficile à faire reconnaître, mais en acceptant de l'assumer - en a-t-il réellement le choix ? – en *jouant* avec tout en se déjouant de l'incertitude et du mouvement ambiants, le travailleur social renforce sa « légitimité en cours d'action »⁵²³. Ce faisant, il fait en effet reconnaître en continu la pertinence et l'intérêt de son intervention, voire son caractère indispensable, en complément de celles des autres acteurs impliqués. Cette légitimité sans cesse renouvelable et renouvelée, se fonde alors en partie sur des « échanges en situation, d'interactions qui modifient la donne de chaque acteur, comme c'est le cas lorsque plusieurs acteurs sont confrontés à la résolution de problèmes qui échappent à la maîtrise de chacun d'entre eux isolément »⁵²⁴. Le champ de l'insertion s'inscrit précisément dans ce type de contexte. S'y faire une place exige cependant certaines précautions, à commencer par une certaine retenue.

En effet, et c'est là la deuxième condition à garantir en complément de l'autonomie et des marges de manœuvre, les responsables des dispositifs doivent accepter « *la part sociale inavouée* » (Resp.3) de l'intervention. Elle fait partie des horizons possibles, probables et plausibles pour affronter les tensions en présence issues notamment de la multi -polarité, -temporalité et -spatialité décrites plus haut. Il faut cette part sociale, on en a besoin même si elle doit se faire discrète ! Il serait sans doute exagéré de considérer le travail social comme clandestin, illégal dans le territoire de l'insertion, dans la mesure où il participe activement à son développement. Et ce même si certaines pratiques sont parfois cachées⁵²⁵, voire en dehors des limites prescrites, au risque de devenir « silencieuses » voire « délinquantes »⁵²⁶. Sa présence semble en effet tolérée, elle est même parfois souhaitée, sa contribution reconnue, par exemple lorsqu'il s'agit de gommer certains freins à l'insertion - soucis de santé, difficultés familiales, problème de logement, etc. Certains extraits repris plus haut l'illustrent parfaitement (voir notamment l'encart 18 : quelle(s) place(s) pour la dimension sociale de l'intervention ?). Cependant, son statut reste ambigu, pas vraiment un *sans-papier* mais pas non plus totalement *régularisé*. Un statut hybride, situé quelque part entre l'admission provisoire et l'autorisation de séjour de durée variable.

⁵²² SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.12.

⁵²³ *Ibid.*, p.6.

⁵²⁴ HATZFELD H., « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques » in *ERES « Vie sociale »*, n°8, 2014, p.31.

⁵²⁵ MISPELBLOM BEYSER F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2010.

⁵²⁶ RENAUD G., « Imaginaire, socialité et travail social ou les pratiques silencieuses d'une intervention délinquante » in *Les Cahiers de la Recherche sur le Travail Social*, Vol.11, 1986.

Dès lors, cette légitimité passe par « une multitude de preuves à apporter »⁵²⁷, comme autant d'arguments du bienfondé de la dimension sociale de l'intervention. Comme le montre Marc-Henry Soulet, pris entre « plusieurs tenailles », le travailleur social doit alors « composer, bricoler, inventer des arrangements, des compromis [*en mobilisant*] trois registres thématiques différents de la justice [...] : la justesse, la justice et la justification »⁵²⁸. Le premier registre renvoie à ce qu'il convient de faire au cas par cas, le deuxième à la prise en compte du cadre légal en jeu en articulant droits et devoirs, et le troisième « à la nécessité [...] de la rendre acceptable » aussi bien du point de vue des usagers que des mandataires. L'extrait qui suit illustre parfaitement ces mouvements d'ajustements permanents et multiples :

« C'est vraiment de l'ajustement, c'est tout le temps de l'ajustement, tous les jours c'est de l'ajustement. Donc, si vous n'êtes pas un petit peu malléable, vous ne faites pas long feu dans le métier. On est tout le temps confronté à des dilemmes, on doit être capable de réagir. Essayer de s'arranger avec la loi, ce n'est pas possible. À un moment donné, c'est comme ça. Donc, faire avec le cadre : on peut travailler sur le cadre, on peut travailler avec le cadre, on peut recadrer un bénéficiaire [...].

Il faut être un peu fin, et puis vous devez travailler après avec la personne sur le sens qu'elle donne à ce qu'elle fait, pourquoi elle le fait [...]. Donner du sens, du liant et ça c'est une qualité que vous ne trouvez pas chez toutes les personnes du social » (Resp.7).

Les ajustements, la malléabilité, la confrontation à des dilemmes, la capacité à réagir et à recadrer, ou encore la finesse d'action et la révélation de sens évoqués pour notre interlocuteur, sont autant de registres mobilisés pour occuper, discrètement mais sûrement, le terrain de l'insertion. Tout comme le sont ceux évoqués tout au long de ce chapitre comme, par exemple, l'équilibre à trouver entre la posture de généraliste et un certain degré de spécialisation, la capacité à actionner une multitude de mises en relation, ou encore celle à évoluer dans des espaces et des temps pluriels. Cela permet notamment au travailleur social d'adopter et d'adapter plusieurs registres d'action en fonction des situations rencontrées, comme le défend François Dubet⁵²⁹, cité par Laurence Bachmann et Sophie Rodari :

« Cela à l'instar de la démarche de Dubet (2002 : 265) qui montre qu'il y a plusieurs « corps » dans la travailleuse ou du travailleur social : celui qui applique les règles, celui de l'entrepreneur moral, celui qui réproche les conduites des individus, celui qui a de la compassion pour les victimes, etc. Il s'agit ainsi de souligner le pluralisme des critères

⁵²⁷ HATZFELD E., « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques », *loc. cit.*, p. 31.

⁵²⁸ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*, p.232.

⁵²⁹ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, *op. cit.*

d'évaluation mobilisés par chaque AS : une même personne peut ainsi mobiliser différentes logiques à un moment donné ou au cours du temps »⁵³⁰.

Le travailleur social "inséreur" a plusieurs cordes à son arc, rendant son identité à la fois flexible et fragile. « Mais cette fragilité du travail social est en même temps une force, la condition de son efficacité »⁵³¹, dans la mesure où elle ouvre des espaces d'autonomie et de marges de manœuvre. Ces espaces permettent, à leur tour, de doser finement la dimension sociale engagée en cours d'action.

Au final, tout en freinant - puisque discrète, cachée, parfois « clandestine » - la reconnaissance et la légitimité de la dimension sociale, son caractère « inavoué », constituent en même temps la condition sine qua non de sa présence dans le champ de l'insertion. Le défi pour l'intervenant social consiste alors à faire exister cet axe dans ses interventions. La discrétion, dans son double sens de réserve et de liberté d'action, semble, paradoxalement, représenter ici un atout. En effet, dans ce contexte et malgré les contraintes structurelles et institutionnelles caractéristiques du paradigme gestionnaire de l'action sociale, « la marge discrétionnaire ne peut être enlevée »⁵³² aux travailleurs sociaux. Ce que reconnaissent, non sans une certaine retenue, les responsables interrogés. Cela passe notamment par la capacité de l'intervenant à articuler à la fois des prescriptions venues d'en haut – le mandat de prestations, la mission reçue, les objectifs visés, entre autres - et les contingences rencontrées en situation, dans la confrontation au réel et imposées depuis le bas. Une telle articulation entre réel et prescrit ouvre des interstices pour l'action dont les contours doivent précisément être définis sur le moment, des réponses toutes faites faisant défaut. Il est alors attendu de la part des professionnels une certaine capacité à combler ces interstices, à esquisser les contours de l'action à déployer et à identifier les éléments de réponse à apporter. Une telle approche situe l'intervention dans la perspective défendue par l'analyse de l'activité, que Joëlle Libois et Kim Stroumza définissent, sur le plan de l'action professionnelle, en ces termes :

« L'analyse de l'activité constitue un cadre théorique et méthodologique pour décrire, comprendre et donner du sens à l'action professionnelle. [...] C'est dans cet écart entre ce qui a été prévu de faire et ce qui sera réellement produit que se construit l'intelligence au travail, source d'investissement et de développement. Dans les situations d'activités réelles, l'homme au travail est « le spécialiste », engageant au sein de sa pratique des compromis dont il ne peut faire l'économie pour que le système fonctionne. [...] L'analyse de l'activité ne pose pas en déni la prescription. C'est bien parce que l'homme au travail est pris entre la contrainte imposée et la résistance au réel que le sujet va s'engager dans cette exploration

⁵³⁰ BACHMANN L. et RODARI S., « Analyser le travail social. Une approche intégrant l'agentivité et les rapports sociaux » in *Pensée plurielle*, n°36, 2014, p.127.

⁵³¹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.258.

⁵³² MOACHON É. et BONVIN J.-M., loc. cit., p. 219.

qui va l'amener à inventer, à créer, à ce qui sera sa part, son expérience subjective renvoyée au regard du collectif »⁵³³.

Joëlle Libois et Kim Stroumza tirent, en fin de compte, le portrait général du « praticien réflexif » défini par Donald Schön. Face à des « paradigmes de pratique professionnelle contradictoires »⁵³⁴ et sujets à de multiples interprétations, les praticiens doivent commencer par mettre de l'ordre dans les situations rencontrées. « En structurant le problème issu de la situation, ils déterminent les caractéristiques auxquelles ils porteront attention, l'ordre qu'ils tenteront d'utiliser pour s'imposer dans cette situation et les directions qu'ils prendront pour essayer de la modifier. Au cours de ce processus, ils identifient à la fois les buts à poursuivre et les moyens à utiliser »⁵³⁵, et ainsi tenter de faire avec la tension entre travail prescrit et intervention réelle évoquée plus haut. En tant que « travail de mise à distance et de réflexion sur l'action, la réflexivité valorise ainsi l'investissement d'une professionnalité qui consiste à analyser son action »⁵³⁶. Une telle professionnalité apparaît alors comme particulièrement pertinente pour faire face aux modalités d'intervention attendues par les responsables des dispositifs d'insertion soit : une certaine agilité à évoluer dans un champ flottant et indéterminé, la capacité à initier et à entretenir de multiples mises en relation, celle à articuler des espaces et des temporalités dilatés et, enfin, la mobilisation de la dimension sociale de son intervention à la fois avec discrétion et une dose d'autonomie.

Cela dit, la réflexivité tout comme les jeux avec le prescrit et le réel, ou la mobilisation de marges de manœuvre et d'un certain pouvoir discrétionnaire, ne se décrètent pas. En tant que composantes d'une professionnalité, elles doivent également pouvoir s'appuyer sur des mécanismes de formation et de qualification. Leur reconnaissance et donc celle d'un certain niveau de professionnalité et d'expertise, dépend en effet aussi de ces mécanismes constitutifs d'une légitimité de compétence, selon la typologie d'Hélène Hatzfeld⁵³⁷. C'est précisément ce que nous avons cherché à comprendre en explorant le troisième et dernier pôle de compétences, celui des compétences des travailleurs sociaux "inséreurs" développées en formation.

⁵³³ LIBOIS J. et STROUMZA K. (eds.), *Analyse de l'activité en travail social. Actions professionnelles et situations de formation*, Genève, Editions ies, 2007, pp.13-15.

⁵³⁴ SCHÖN D. A., *Le Tournant réflexif*, Montréal, Editions Logiques, 1996, p.204.

⁵³⁵ SCHÖN D. A., *Le Praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, op. cit., pp.203-204.

⁵³⁶ MEZZENA S., *De Schön à Dewey. Connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*, Paris, L'Harmattan, 2018, p.46.

⁵³⁷ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit.

Chapitre 3 : Une légitimation retenue

Comme posé dans notre principale hypothèse de recherche, la légitimité du travail dans le champ de l'insertion serait située au cœur d'un rapport social constamment négocié et fait de tensions entre les instances de formation (compétences développées), les employeurs de l'insertion (compétences attendues) et les professionnels (compétences mobilisées). Après avoir traité ces deux derniers axes il ne reste plus qu'à analyser et vérifier les logiques de légitimation à l'œuvre dans le pôle des compétences développées dans et par la formation en travail social.

Rappelons encore que le matériau récolté provient à la fois d'entretiens semi-directifs menés avec des formateurs (professeurs, maîtres d'enseignement, responsables de formation, etc.) et des documents officiels des formations en question (programmes et plan d'études, descriptifs de modules et de cours, plaquettes de présentation, sites internet, etc.). Le périmètre exploré va des formations de niveau « École Supérieure » (ES) à celui Universitaire (Uni), en passant par les Hautes écoles spécialisées (HES). Enfin, les données obtenues s'inscrivent à la fois dans le 1^{er} et 2^e cycle (diplôme, bachelor, master) et dans la formation continue (certificats, CAS, DAS).

Au cours des entretiens plusieurs dimensions ont pu être approfondies progressivement. Nous avons d'abord cherché à mettre en lumière la/les conception/s de l'insertion véhiculées par les différentes propositions de formation analysées en partant, par exemple, des objectifs et des compétences visées, des contenus travaillés, ou encore l'organisation prévue et des publics-cible privilégiés. Ensuite, il nous paraissait pertinent de visibiliser et de comprendre les ressorts qui pourraient expliquer l'inscription et le développement de l'insertion dans le cadre des formations en travail social. Quelles en sont les raisons ? Quel intérêt à développer cet axe ? Comment et avec quels éventuels partenaires est-il développé, etc. ? Enfin, il s'agissait de confronter et de mettre en perspective ces différents éléments avec le travail social à proprement parler. Dit autrement, dans quelle mesure insertion et travail social se rencontrent ou s'opposent-ils ? Quelles sont les éventuelles limites et/ou opportunités de cette articulation ? Finalement, du point de vue de la formation, quels sont les contours de la légitimité de compétence du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ?

En réponse à ces multiples questions, nous avons pu repérer plusieurs atouts que le travail social est en mesure d'avancer pour faire reconnaître la contribution de ses actions. C'est le cas notamment de son expertise à déployer l'intervention entre soutien bienveillant – « *écouter, comprendre, proposer, orienter, guider* » - et activation responsabilisante – « *coconstruire, faire participer, faire faire* », etc. Dans cette perspective, inspirée du « travail social génératif »⁵³⁸, celui-ci peut s'appuyer sur ce qui fait une partie de son noyau dur, à savoir justement la capacité à *faire-faire* et à *faire-devenir*. A en croire

⁵³⁸ GIDDENS A., *op. cit.*

nos interlocuteurs, la formation à l'insertion joue précisément un rôle important dans la consolidation de ce noyau et d'une posture professionnelle oscillant entre le soutien et l'activation.

« J'ai tendance à considérer qu'il y a la double dimension soutenance et activante. Donc, soutenance, c'est être capable d'entendre la difficulté, de quittancer la difficulté, de permettre aux gens de repérer où ils en sont ; à partir de là, de gérer des deuils qui sont assez difficiles. Puis la dimension activante qui est toute la dimension de responsabilisation. De renvoyer à la personne, de lui demander ce qu'elle veut faire, de lui ouvrir des possibles, demander de prendre position » (Form.3).

C'est aussi le cas du projet et de la place qu'il prend à la fois sur le terrain et dans la formation en travail social. Le projet permet précisément d'activer, de mettre en mouvement et de responsabiliser les individus avec l'ambition d'en faire des sujets et pas uniquement des objets de l'intervention. Dès lors, *« concevoir des projets socioprofessionnels »* (Doc-F1⁵³⁹) fait partie des compétences à développer en formation dans la mesure où le *« travailleur social est garant du projet [d'insertion] mais sait faire appel à d'autres compétences »* (Form.5). En d'autres termes, la gestion de projet en tant que compétence construite en formation, participe de la légitimité du travail social à "faire de l'insertion". Cela dit, activation et projet d'insertion exigent certaines précautions dans leur mise en œuvre, car il ne suffit pas de les décréter pour qu'elles se réalisent. Et c'est là une troisième occasion d'asseoir une certaine légitimité du travail social par le biais de la formation, dont l'une des missions consiste précisément à poser aussi un regard critique sur l'insertion et ses dérives possibles. Cela ressort, par exemple, dans la posture critique adoptée par plusieurs interlocuteurs face aux évolutions plus ou moins récentes des politiques sociales, faisant de l'insertion la panacée et la seule voie digne d'intérêt. Il en va de même d'un certain questionnement à poser sur le postulat non vérifié et non vérifiable, de l'insertion possible pour tous, quelles que soient les fragilités des publics accompagnés⁵⁴⁰. L'extrait qui suit illustre ces prises de conscience développées en partie dans et grâce à la formation.

« Je suis un petit peu moins optimiste dans le sens où on présente ça [i.e. l'insertion] comme la panacée sans y mettre les moyens nécessaires. Je pense que c'est délicat de tout tabler sur l'intégration. Il faut quand même accepter qu'il y a une masse critique pour laquelle ce n'est pas une solution envisageable ou judicieuse. Il faut éviter de tomber dans cet extrême. Donc oui, mais avec prudence, avec une analyse fine de chaque situation pour vérifier avant d'expérimenter ça avec des êtres humains déjà fragilisés » (Form.1).

La formation permet donc de "produire" des compétences attendues et déployées dans le champ de l'insertion. Elle est notamment le lieu privilégié du développement d'une pratique réflexive⁵⁴¹, faite

⁵³⁹ Document de formation n°1.

⁵⁴⁰ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*

⁵⁴¹ SCHÖN D. A., *Le Tournant réflexif*, *op. cit.*

entre autres de « *prudence* », « *d'analyse fine* », de « *vérification* » et « *d'expérimentation* » comme évoqué dans l'extrait qui précède. Mais à y regarder de plus près, cette production n'est pas linéaire, ni clairement balisée, à l'image du champ lui-même qui, après les professionnels et les responsables de dispositifs, est présenté par les acteurs de la formation comme indéfini et instable. Les hésitations de nos interlocuteurs à définir ce qu'ils entendent par insertion témoignent de cette instabilité terminologique, tout comme l'utilisation d'autres termes considérés comme synonymes, tels que l'intégration (sociale et/ou professionnelle), la participation, voire l'assimilation. Comme le dit l'un des formateurs, « *on utilise plutôt le terme d'intégration, qui veut dire une interdépendance réciproque entre le lieu et les populations dont nous nous occupons, [...] qui sont en exclusion ou en voie d'exclusion. Je dirai qu'ici on est plutôt sur des aspects de développement personnel, d'épanouissement des gens, c'est clair. Et puis après c'est surtout sur les questions d'insertion professionnelle, d'intégration professionnelle* » (Form.6).

Cette in-définition n'est pas nouvelle. Nous l'avons déjà constatée tantôt sous l'angle du flou et de la complexité du champ du côté des compétences concrètement déployées, tantôt sur celui de sa plasticité et diversité dans le pôle des compétences attendues. Cependant, elle résonne différemment, à notre sens, dans l'axe des compétences à développer. En effet, comment les développer, voire même, lesquelles développer, sachant que les contours du champ semblent confus, imprécis ? En d'autres termes, comment former à l'insertion lorsque l'insertion elle-même n'est pas clairement définie ou renvoie à une multitude de définitions, entretenant ainsi un caractère fortement polysémique ? Placés dans le contexte de la formation, duquel on serait en droit d'attendre un certain balisage conceptuel, ces questionnements créent alors une certaine rupture. Dès lors, on peut penser avec Martine Zwick Monney que la « prise en charge personnelle et relationnelle [...] est difficilement explicable et transmissible par une formation »⁵⁴². C'est précisément le pari auquel sont confrontés les formateurs rencontrés et les formations analysées.

Pour tenir ce pari, il est possible de s'appuyer sur certaines compétences des travailleurs sociaux, susceptibles d'assumer une partie de la prise en charge personnelle et relationnelle évoquée précédemment. Ils doivent cependant reconnaître certaines limites et accepter de partager le gâteau avec d'autres cadres de référence (par exemple, l'enseignement, les ressources humaines, l'économie, la santé). Dans cette optique, le travailleur social formé et qualifié est un acteur parmi d'autres dans le champ de l'insertion, au bénéfice d'une légitimité partielle et contextualisée. Celle-ci n'est jamais garantie une fois pour toutes. Au contraire, dans un territoire mouvant et convoité pour plusieurs prétendants, elle est constamment mise en jeu. Et c'est là un nouveau défi à relever pour le travail social, précisément en s'appuyant sur ce qui semble faire sa spécificité dans un contexte d'activation, à savoir

⁵⁴² ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.64.

la mise en relation et en action, la stimulation de la capacité d'agir, la préparation à la disponibilité à l'insertion, l'autonomisation, entre autres.

En effet, « les principes majeurs qui fondent aujourd'hui les mandats du travail social sont l'activation et son corollaire, l'autonomie. Ces principes tiennent, sous des formes diverses, une place déterminante dans les divers secteurs du travail social »⁵⁴³. Le projet, en tant qu'outil d'intervention, apparaît dès lors comme l'une des formes que peut prendre la mise en œuvre de ces « principes majeurs ». La formation en travail social ne peut donc pas faire l'économie du traitement de ces éléments dans les cursus proposés, comme l'illustrent les extraits suivants tirés des documents analysés.

« Compétences et ressources : concevoir des projets socioprofessionnels [...]. Il [i.e. le MSP] propose des solutions d'intégration professionnelle ou sociale [...] » (Doc-F1 : 15).

« Chez les personnes qu'ils accompagnent, ils [i.e. les éducateurs sociaux] visent à développer des apprentissages de toute nature qui favorisent le processus d'autonomisation et d'insertion [...]. Faire retrouver un statut d'actrice à la personne en difficulté est l'un des objectifs principaux de l'assistant social. La confrontation aux mutations du monde du travail est, de ce fait, particulièrement prégnante » (Doc-F2 : 6).

« Conception et Gestion de projet (partie 1 & 2). [...] Le cours proposé permettra de définir ce qu'est un projet, de se familiariser avec ses compétences essentielles et d'examiner les impacts sur le fonctionnement des équipes » (Doc-F6 : 10).

Cependant, l'omniprésence du projet risque d'évacuer les exigences que cela pose aussi bien pour les usagers que pour les professionnels, ne serait-ce qu'en termes de ressources mobilisables et de temps à disposition pour le développer. Il convient dès lors de stimuler, notamment durant la formation, une certaine distance critique vis-à-vis de « la dictature du projet », formule empruntée à Denis Castra⁵⁴⁴.

En définitive, les résultats obtenus dans l'axe des compétences développées divulguent une certaine retenue des formateurs du travail social vis-à-vis à la fois de la pratique de l'insertion et de la formation à l'insertion. Cela tient entre autres à sa position non hégémonique dans ce champ qu'il doit partager avec d'autres. Position qu'il doit gagner et asseoir à partir de la reconnaissance de ses spécificités, sans en faire trop. Cette attitude faite de prudence⁵⁴⁵ adoptée par le travail social, avançant en partie dans l'ombre tout en étant à l'intérieur du champ, lui permet précisément d'occuper le terrain. Ce faisant, le curseur de l'intervention est une nouvelle fois déplacé, cette fois sous l'impulsion de la formation. Afin

⁵⁴³ KELLER V., *Manuel critique de travail social*, op. cit., p.90.

⁵⁴⁴ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.82.

⁵⁴⁵ CHAMPY F., op. cit.

d'étayer ces différents points, l'analyse qui suit s'articule autour des trois principales tendances transversales identifiées :

- In-définition théorique et pratique du champ, traduisant une certaine retenue la part des formateurs vis-à-vis de l'insertion ;
- La formation au projet en tant que révélateur du potentiel et de la disponibilité à l'insertion, comme curseur de l'intervention des travailleurs sociaux ;
- Une stratégie de cheval de Troie déployée par le travail social comme levier de légitimation, avançant dans l'ombre, voire caché tout en étant dedans.

Suivant la logique des deux premiers chapitres, nous commençons notre analyse par un encart construit à partir de l'entretien mené avec le formateur 3. Particulièrement significatif des trois tendances transversales identifiées plus haut, cet encart permet également d'exemplifier les résultats obtenus. Dans cette optique, il sera mobilisé tout au long de l'analyse en complément d'autres extraits.

Encart 19 : développer des compétences d'insertion en formation

Le parcours et le profil du formateur considéré ici lui donnent une vision relativement large du périmètre romand, voire national, de l'insertion, tant sur le plan de la formation (initiale, continue, en institution, etc.) que des pratiques de terrain. En effet, membre de plusieurs associations actives dans le domaine et fonctionnant comme consultant, la personne interrogée participe au développement de plusieurs dispositifs, y compris dans la définition des fonctions et des compétences à déployer. Son regard nous semble donc être une entrée en matière significative, tout en gardant son côté particulier et non exhaustif.

Malgré ou grâce à une expertise construite sur le long terme, notre interlocuteur avoue, dans un premier temps, que nous sommes face à « un champ qui est mouvant. C'est un champ qu'on ne cerne pas encore complètement, qu'on voit bouger vite, à cheval sur deux mondes, le monde du social, le monde de l'économie ». La formation, qu'il représente, ne peut pas ignorer cette articulation si elle veut y jouer un rôle dans ce qu'il nomme « ce triangle perpétuel », regroupant les axes social, économique et celui des écoles. Ce parti pris de départ répond sans doute à une conception précise de l'insertion et de sa mise en œuvre, que nous avons alors cherché à cerner.

« On est clairement parti, si on prend Castra, clairement sur un modèle qu'il faut intervenir autant sur l'offre que sur la demande. Donc, c'est un modèle qui dit qu'il faut autant travailler avec la personne, ce qui lui permet de se reprojeter dans un projet réaliste et désirable, que travailler sur les conditions du marché du travail, que travailler la conviction au niveau des employeurs et des équipes, pour créer des postes. En se disant que le passage automatique ne se fait plus, il est trop difficile, il y a un trop gros saut. Donc, il faut organiser, il faut baliser ce parcours et ça implique que chacun fasse quelque chose. On est vraiment sur une modalité sur l'offre et la demande ». En disant cela, notre interlocuteur sous-entend également qu'il y a, non pas une seule et unique insertion, mais plusieurs insertions, ou plusieurs niveaux d'insertion.

En effet, il y a « l'insertion par l'économique [qui] est une insertion par la mise au contact avec un « vrai » travail, articulé sur un marché ouvert ou largement ouvert, par rapport ou en opposition à l'insertion en atelier protégé ou insertion plus sociale qui travaille plus sur la recreation du lien, sur la mise en lien. L'insertion sociale c'est plus dans la mise en lien équilibré, autonome. L'insertion en atelier protégé c'est de l'activité mais moins de l'activité forcément professionnalisante, avec moins de stress de production. L'insertion par l'économique, c'est vraiment celle qui est la plus exposée ». L'insertion peut donc être

protégée, sociale, par l'activité, par l'économique, professionnelle, etc., en fonction des dispositifs et des publics considérés. Dans tous les cas, l'intervenant se trouve dans une position de « passerelle, interface » entre la personne et la sphère économique, considérées comme faisant partie d'un même continuum. Cela « implique que les deux bougent. On n'est pas dans une optique du matching où on dit qu'il faut adapter la personne au marché. Il faut aller dans les deux sens. En tous cas, il faut un intermédiaire qui permette ces passages », sachant que, selon le niveau d'insertion visé, le professionnel se positionnera plus ou moins proche de l'une des extrémités du continuum en question.

L'existence à la fois de multiples registres de l'insertion et d'un continuum dans lequel ces registres évoluent, notamment avec le soutien d'un professionnel « passerelle, interface », laisse entendre que l'intervention s'articule autour de plusieurs étapes, passe par divers paliers. En effet, « on voit apparaître une espèce de parcours-type, pas formalisé, il est encore en débat. Une espèce de parcours-type de l'insertion, qui commence par la socialisation si la personne n'a jamais bossé. Au début, la seule chose qui se travaille c'est oser être avec les autres, avec l'habitué au travail ; après, la mise en place d'un projet professionnel ; une fois que le projet est acquis, on va chercher les compétences qui manquent ; quand c'est acquis, on s'entraîne pour arriver à un certain rendement [...], après on entraîne la résistance ; à partir de là, l'expérimentation sous forme de stage, l'intégration dans l'entreprise, puis le maintien en emploi. Une espèce de parcours comme ça. Certains rentrent tout au fond, d'autres plus haut. Suivant l'étape où tu es, tu n'as pas affaire aux mêmes professionnels, qui ne sont pas dans les mêmes fonctions ». Dans cette optique, « la cohérence est assurée par la personne elle-même » et son « projet d'insertion », véritable fil rouge de l'action. L'insertion est donc conçue comme un processus progressif, passant par plusieurs étapes et exigeant, in fine, la contribution de fonctions distinctes, maîtrisant chacune un « bout du projet d'insertion ».

En effet, « il y a le conseiller en insertion qui fait l'entrée dans le projet, puis après il y a ce qu'on appelle toutes les mesures de renforcement de l'employabilité. Là, il y a des formateurs d'adultes, il y a des maîtres d'atelier et des travailleurs sociaux. Puis après, il y a le job coach qui va travailler la projection sur le marché. Au-dessus, tu as le responsable. C'est les six métiers qui sont sortis d'une large consultation menée sur le plan romand et réunissant « quatre écoles sociales et deux écoles de gestion », ainsi que « des organisateurs, des employeurs » et, enfin, des « partenaires institutionnels et politiques [...], des organes financeurs », tels que le Seco⁵⁴⁶ et des offices AI. Plus précisément, ce processus, mené par les écoles, fait « suite à des demandes isolées de plusieurs organisateurs. Ils voulaient de la formation spécifique, en disant : « il n'existe rien de vraiment professionnalisant dans le domaine de l'insertion. Pour que ça ait du sens, il faut que ce soit porté par le travail social et l'économie ». Donc, on a réuni les gens, [organisé] des focus group, des aller-retours entre le terrain et nous. On a mis en forme, et puis on a renvoyé notre formalisation aux employeurs et à des employés, pour qu'ils se positionnent en termes de pertinence ». Quelles conclusions tirer de cette démarche participative et quelles suites donner au travail de formalisation effectué ? Selon notre interlocuteur, cela a ouvert plusieurs portes, à commencer par une réflexion de fond sur les formations existantes et celles à créer, ainsi qu'une meilleure identification des forces et faiblesses du travail social dans le champ de l'insertion.

D'abord, en termes de formation, comme déjà mentionné, « un discours assez récurrent [postulait] qu'il n'y avait pas de formation, qu'il y avait un secteur émergent et qu'il n'y avait pas de formation adaptée pour les gens et que chacun bricolait dans son coin. Donc, il y avait vraiment la nécessité de créer de nouvelles professions [...], avec l'intégration de la dynamique sociale et de la dynamique économique ». Certes, le cursus initial en travail social prévoit un module d'approfondissement optionnel pour « les travailleurs sociaux en dernière année autour de l'insertion professionnelle ». Ce module permet de « poser le champ, de donner les enjeux, de définir qu'est-ce qu'un agent d'insertion, cette figure professionnelle ». En d'autres termes, la formation initiale s'inscrit dans une perspective introductive essentiellement théorique du champ de l'insertion. A la formation continue de prendre ensuite le relais, dans une perspective davantage professionnalisante. C'est précisément l'ambition et l'objectif du « PROFIP : programme romand en insertion professionnelle, [composé] de trois CAS : un sur le conseiller

⁵⁴⁶ Secrétariat d'État à l'Économie.

en insertion, un sur le job coach et puis un troisième sur les directeurs en institution. Là, c'est des formations de spécialisation destinées à des professionnels en emploi avec comme finalité de créer ou de formaliser des compétences professionnelles issues de ces trois métiers [...]. Un conseiller en insertion est beaucoup centré sur l'accueil de la personne, le travail de deuil, la mise en place d'un nouveau projet professionnel. Le job coach lui, va être beaucoup plus autour du marketing de l'insertion, des mécanismes d'intégration dans les places de travail, des facilitateurs qui se passent ou ne se passent pas, les techniques de coaching d'équipe, etc. Et la troisième c'est plus dans la conception : comment on conçoit un programme d'insertion, comment on l'articule avec les autres ».

Ensuite, en ce qui concerne la place du travail social dans le champ, manifestement « les travailleurs sociaux traditionnels ne sont pas adaptés », du moins pas complètement. D'où la nécessité de développer ces formations continues pour compléter leur formation initiale. Ainsi, dans « toutes les phases initiales, qu'on appelle parfois bas seuil, ils [i.e. les travailleurs sociaux] sont très pertinents. Tout ce qui est habitude, tout ce qui est la socialisation, c'est souvent des phases où ils sont très pertinents. En soutien sur les phases du milieu aussi. Où ils sont le moins adéquats ou reconnus moins adéquats, c'est la dernière partie : le stage d'intégration dans la place de travail et job coaching ». Ils sont souvent perçus comme « trop loin de la réalité de l'entreprise [et] trop proches de la réalité du bénéficiaire ou trop sensibles à ses manques ; pas assez dynamisant, pas assez confiant dans la capacité de gens à évoluer ». Le « diagnostic » apparaît également nuancé sur le plan des publics accompagnés. En effet, « il semble que la dimension travail social soit beaucoup plus importante et le cloisonnement des fonctions moins évident » auprès des « primo-demandeurs d'emploi », autrement dit, les jeunes publics. « Parce que souvent, avec ce public-là, il y a un travail qui va bien au-delà de la recherche d'emploi. Il y a souvent tout un travail plus éducatif, d'affirmation de valeurs, de choses comme ça. Et là, probablement, la dimension éducative est beaucoup plus importante ». Tout comme celle de la « socialisation : socialiser à la société, socialiser à l'emploi. Alors qu'avec les plus âgés, la socialisation à l'emploi est déjà souvent faite ».

Au final, dans ce processus multi-étapes et multifonctions, « il y a toujours une place pour le travailleur social, dans son rôle d'accompagnement psychosocial des personnes dans les phases difficiles » et/ou avec des publics spécifiques. « Ce rôle-là n'est pas remis en question, il est même reconnu comme nécessaire » et renvoie à la « dimension soutenance » souvent présente dans l'insertion. « Par contre, dans la dimension activante », à savoir « toute la dimension de responsabilisation, de renvoyer à la personne, lui demander de prendre position, de motivation aussi, ils auraient plus de difficultés à être pertinents ». Et selon notre interlocuteur, il s'agit « moins d'un problème de compétences que de postures » qu'il faut affirmer et consolider, notamment grâce à la formation.

Ce faisant, le travail social peut alors prétendre à une certaine reconnaissance dans ce « champ mouvant, un champ qui bouge beaucoup, qui va vite, qui a beaucoup évolué depuis dix ans », à côté d'autres professionnels « qui viennent du secteur économique, de la psychologie, des ressources humaines [...] ». Sans quoi, « il y a quand même le risque que les travailleurs sociaux se fassent mettre sur la touche, si on n'arrive pas à revendiquer mieux et à mieux faire valoir des compétences », dans ce champ concurrentiel.

Cet encart introductif est particulièrement révélateur des principales lignes de force identifiées et analysées dans le pôle de la formation, à commencer par l'in-définition et l'instabilité du champ. Les notions de « *champ mouvant, qui va vite, qui a beaucoup évolué depuis dix ans* », ou encore « *de champ qu'on ne cerne pas encore complètement, à cheval sur deux mondes, social et économique* », traduisent ce premier constat. Celui-ci fait écho, par ailleurs, à des constats semblables posés aussi bien dans l'axe des compétences mobilisées que celui des compétences attendues. Serait-ce là la marque de l'une des spécificités du champ de l'insertion et dont dépendrait en partie la légitimité pratique du travail social à s'y déployer ? Nous laissons pour le moment cette question ouverte avant d'y revenir dans la dernière partie de ce travail. Dès lors, il semble plus opportun de parler d'insertions au pluriel pour mieux rendre

compte de l'instabilité constatée et de la polysémie qui en découle. En effet, l'insertion peut être tantôt *sociale ou professionnelle, socioprofessionnelle*, tantôt *par l'activité, par l'économique*, voire *par l'activité économique*, etc. Autrement dit, l'insertion renvoie à des réalités multiples, inscrites dans une sorte de ligne invisible allant d'un registre très psychosocial, centré sur la prise en charge des difficultés individuelles, à un registre (presque) exclusivement économique, focalisé principalement sur le lieu de travail et/ou de formation. Entre les deux, une pluralité de registres intermédiaires semble possible.

Comment traduire dès lors cette complexité dans la formation afin de préparer au mieux les "inséreurs" à y faire face ? Notamment en rythmant le processus d'intervention en plusieurs paliers, reliés par des marches tantôt ascendantes, tantôt descendantes⁵⁴⁷ et visant des objectifs distincts. Dans cette perspective, l'accompagnement doit faire appel à plusieurs types et niveaux de compétences qu'il s'agit de développer précisément dans la formation initiale et/ou continue. Le projet d'insertion individualisé, activant et responsabilisant, apparaît alors comme un marqueur important que les professionnels doivent maîtriser dans l'accompagnement proposé. Toute formation dans le champ doit ou devrait alors en tenir compte. De plus, il semble illusoire de confier la totalité du processus à un seul et unique professionnel, tellement les savoirs et savoir-faire convoqués paraissent hétérogènes. Au contraire, la complexité déjà évoquée exige l'intervention de plusieurs identités professionnelles, parmi lesquelles on trouve le travail social. Ce dernier se trouve alors en concurrence avec d'autres intervenants, dans un territoire qui semble particulièrement convoité. Ce territoire, tout en offrant de nouvelles opportunités, oblige en même temps le travailleur social à conquérir et à défendre son propre périmètre d'action. Mais comme sa position n'est pas hégémonique et comme il ne peut pas prétendre tout assumer, il doit faire preuve d'une certaine mesure dans cette conquête et dans cette défense. Au combat frontal, le travailleur social, convenablement armé notamment grâce à la formation, doit préférer une approche mesurée et prudente⁵⁴⁸ lui permettant, l'air de rien, de faire la preuve de son expertise. Il avance alors tel un cheval de Troie, en étant à la fois visible et discret. Les chapitres qui suivent approfondissent précisément ces lignes de force brièvement décrites ci-dessus, à commencer par le caractère instable et indéfini du champ de l'insertion.

1. L'indéfinition et l'instabilité du champ de l'insertion

Partant du postulat que le flou conceptuel évoqué à plusieurs reprises pourrait et devrait être en partie dissipé par le monde de la formation, dont l'une des missions consiste précisément à circonscrire tout objet étudié, nous avons d'abord questionné nos interlocuteurs à propos de leur conception de l'insertion. Pour le dire autrement, nous cherchions avec le concours du pôle de la formation, à répondre à la question suivante : de quoi parle-t-on lorsque l'on parle d'insertion et, plus largement,

⁵⁴⁷ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

⁵⁴⁸ KUEHNI M. (s/s la dir. de), *Le Travail social sous l'oeil de la prudence*, Bâle, Schwabe Verlag, 2019.

d'accompagnement proposé par les travailleurs sociaux dans une visée d'insertion socio-professionnelle ?

Force est de constater que la finalité de définition et de balisage conceptuel poursuivie, comme levier participant de tout processus de légitimation, n'a pas pu être atteint. Au contraire, les réponses apportées ont plutôt confirmé l'indéfinition et l'instabilité ambiantes. En effet, de l'aveu même du formateur 3, repris dans l'encart qui précède, « *c'est un champ qui est mouvant. C'est un champ qu'on ne cerne pas encore complètement, qu'on voit bouger vite, à cheval sur deux mondes, le monde du social, le monde de l'économie* ». Dès lors, dans ce contexte de mouvement et difficile à cerner, il paraît prématuré de poser une définition univoque et partagée. Il faut, à l'inverse, compter sur des repères conceptuels pluriels et hésitants. Ce caractère "hésitant" est notamment révélé par une confusion fréquente dans l'utilisation même du terme "insertion". En effet, celui-ci est régulièrement remplacé par d'autres concepts tels que l'intégration, la participation ou encore l'assimilation, notions qui renvoient à d'autres champs d'intervention, notamment la migration et le handicap. Quant à la multiplicité de sens attribués à l'insertion, elle se manifeste, par exemple, dans les objectifs poursuivis qui vont du plus grand rapprochement possible du « *milieu ordinaire de travail* » (Form.6), sous-entendu l'emploi dans le premier marché, jusqu'au renforcement de la confiance en soi, en passant par des actes de formation. Elle se manifeste aussi par les publics concernés (jeunes, âgés, etc.) et les problématiques rencontrées (chômage, migration, handicap, etc.). Martine Zwick Monney dresse le même bilan d'indéfinition et d'instabilité en ces termes :

« Les multiples tentatives de définitions dont regorge la littérature sur l'insertion montrent que cette fameuse notion, au-delà de sa faiblesse conceptuelle, désigne dans la pratique à la fois l'objectif, le moyen pour y arriver et le résultat. C'est le but visé par la politique d'insertion en même temps que les interventions qui sont menées dans le cadre du chômage et de l'aide sociale auprès de populations dont la situation d'exclusion est révélatrice de défaillances des mécanismes d'intégration. De plus, l'insertion désigne aussi le résultat des mécanismes d'intégration, l'appartenance et la régulation, par lesquels chaque individu tout au long de sa vie assimile les éléments lui permettant d'occuper une place dans la société»⁵⁴⁹.

Manifestement, il n'est pas aisé de décrire simplement et avec précision ce qu'insérer veut dire, dans la mesure où cette notion renvoie à un univers de sens particulièrement éclaté et désignant des réalités disparates. En effet, il peut s'agir tout aussi bien d'objectifs poursuivis, de moyens mobilisés que de résultats escomptés. A leur tour, ces trois éléments – objectifs, moyens et résultats – peuvent se référer à des niveaux très différents tels qu'un individu particulier, des catégories de population, mais

⁵⁴⁹ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.36.

aussi des politiques publiques et les interventions qui en découlent, ou encore des mécanismes plus fondamentaux de socialisation et de consolidation « du lien social » tout au long d'une existence. Dans ces conditions, hésitations et multiplicité conceptuelles paraissent inévitables, comme le confirme l'encart qui suit.

Encart 20 : les conceptions hésitantes et multiples de l'insertion

« Depuis peu on a un nouveau plan d'études cadre qui a été mis sur pied. Ce programme se décline en plusieurs processus. Il n'y a pas un qui concerne en particulier l'intégration. Il y a quand même le processus 8, pardon, qui s'intitule : « contribuer à l'intégration sociale et professionnelle ». Je ne sais pas si je suis dans le juste ou pas, pour moi l'intégration c'est quelque chose de plus abouti, de plus fort que l'insertion, avec une réelle participation des personnes concernées. L'insertion c'est plus : « voilà, tu viens chez nous, on te propose ça et tu t'insères dans ce moule-là ». Mais il y a peu d'adaptation de la part du contexte qui accueille cette personne. L'insertion en pensant à l'activité professionnelle des gens principalement, et l'intégration c'est plus sur des aspects culturels ou identitaires ou personnels. On doit s'adapter aux directives, aux normes, aux habitudes, aux méthodes suisses sans trop discuter. Donc, on est plus proche avec l'insertion de, je dirai, de l'assimilation que d'une intégration qui est plus large, plus complète, qui a trait à l'individu dans son ensemble et pas seulement en tenant compte de l'activité professionnelle » (Form.1).

« C'est un accompagnement pour retrouver une place sur le marché du travail. C'est ce qu'on fait beaucoup maintenant, parce que l'insertion sociale c'est autre chose encore. Mais c'est un accompagnement technique ou professionnel, pour retrouver une place de travail : c'est pouvoir travailler et être rémunéré. Bon, après il y a différents niveaux. Parce que si tu touches l'insertion par rapport aux handicapés, ce n'est pas la même mesure. Je prends, par exemple, des personnes qui ont 55 ans, qui ne trouvent pas de boulot. Ou est-ce que c'est des jeunes du SEMO qui ne trouvent pas de place ? Est-ce que l'insertion doit passer par le marché du travail ? Alors la réponse actuellement, c'est oui parce qu'il n'y pas d'autres moyens. Sinon, c'est les assurances sociales ; les assurances sociales, ça veut dire, tu es rentier AI ou autre. Pour les étrangers c'est une insertion toujours temporaire, toujours du court terme. Moi, ça me pose beaucoup de questions : est-ce qu'on réinsère une personne sur trois mois, cinq mois, six mois, une année ? Alors, l'insertion c'est redonner confiance à cette personne pour qu'elle puisse revenir sur le marché du travail. C'est plus psychologique. Ils créent, recréent les bases pour préparer une insertion [des jeunes] : donner confiance en eux, être à l'heure, être poli, dominer sa colère, travailler ensemble, retrouver un but » (Form.2).

« La première chose à définir c'est de quoi on parle quand on parle d'insertion sociale et professionnelle. Alors moi, je dirai qu'ici tous les cours sont en rapport avec l'insertion sociale et professionnelle dans le sens où tous les étudiants que nous avons ici sont appelés à devenir des professionnels de l'action socioprofessionnelle, quel que soit le milieu, quelle que soit la clientèle, quels que soient les objectifs poursuivis. Moi je dirai que quand on parle d'institutions socioprofessionnelles avec des ateliers internes, pour moi c'est de l'insertion socioprofessionnelle dans un certain cadre. Et puis, on défend une philosophie qui porte vers une interdépendance réciproque entre la société en général et puis ces gens-là. Et puis, le maître socioprofessionnel, sa tâche est quand même de développer au maximum la participation de la personne à la vie sociale et économique dans notre société. Alors, évidemment, le milieu peut ne pas changer. C'est souvent ce qu'on attend des étrangers dans certains milieux politiques. On attend d'eux qu'ils s'intègrent dans le sens de l'insertion, de s'insérer chez nous reprenant nos us et coutumes : « vous vous transformez pour vous adapter ». Ici, on est plutôt sur des aspects de développement personnel, d'épanouissement des gens. Je dirai qu'on se réfère pas mal à Monnet et Söder pour ce qui est des concepts. Söder parle des différents niveaux d'intégration géographique, physique, sociale et puis fonctionnelle, le social et le sociétal. L'optique de la VRS c'est un langage qu'on tient ici assez volontiers. Valorisation du rôle social : en gros, je dirai que valoriser les personnes, ça a toujours été un thème assez

commun dans le travail social. Par contre, valoriser le rôle, ça c'est assez nouveau et c'est peut-être introduit par tout ce mouvement de valorisation de rôle social qui a suivi le mouvement de normalisation, qu'on retrouve maintenant dans toutes les notions de partenariat, que les gens puissent décider un petit peu de leur vie. Le processus de production du handicap, c'est un petit peu dans la même veine. Je dirai, participation maximale y compris dans le cadre du travail [...] » (Form.4).

Comme le montrent ces extraits, « l'insertion n'a pas de définition » propre, elle « peut être considérée comme une « notion-horizon »⁵⁵⁰ : sans être une catégorie de la pensée scientifique, elle contribue à structurer de nombreuses recherches qui traitent de l'intégration des individus dans la société contemporaine », tels des points de repères permettant de s'y retrouver tant bien que mal dans un contexte mouvant.

Cette disparité peut en partie s'expliquer par des éléments objectifs tels que, précisément, la variété des publics et des problématiques repérables à la fois dans les extraits ci-dessus et dans la formule de « notion-horizon » empruntée à Dominique Schnapper. De plus, elle n'est pas propre au milieu de la formation puisqu'on l'a également constatée auprès des professionnels et des responsables des dispositifs. Cependant, cette indéfinition et cette instabilité référentielles posent davantage question dans le contexte de la formation. En effet, on serait en droit d'attendre de la part des acteurs de la formation une certaine assise conceptuelle, prenant appui sur des cadres de référence éprouvés et garantissant un certain niveau d'approfondissement et de précision terminologique. Ou dit autrement, c'est comme si l'on n'avait pas répondu à la question première : de quoi et d'où parle-t-on ? Et ce malgré quelques tentatives de clarification, mais qui n'aboutissent pas complètement ou concluent à des espèces de tautologies telles que : « *moi je dirai que quand on parle d'institutions socioprofessionnelles [...], pour moi c'est de l'insertion socioprofessionnelle* » (Form.5). Il en va de même pour les quelques repères théoriques cités, par exemple : le modèle de l'intervention sur l'offre et la demande – IOD – développé par Castra⁵⁵¹, les niveaux d'intégration définis par Maartin Söder⁵⁵², la valorisation des rôles sociaux – VRS – proposée par Wolf Wolfensberger⁵⁵³, ou encore le processus de production du handicap – PPH – développée par Patrick Fougeyrollas⁵⁵⁴. Ces repères sont certes cités mais pas réellement explicités, ni articulés avec les formations proposées ou au mieux, de manière plutôt confuse. Ils tendraient plutôt à ajouter du flou à l'indétermination constatée.

⁵⁵⁰ Martine Zwick Monney emprunte la formule à Dominique Schnapper, pour qui l'intégration est un « concept-horizon », soit « une sorte de foyer virtuel auquel il nous est indispensable de nous référer pour expliquer un certain nombre de choses, mais sans qu'il n'ait jamais d'existence réelle » (SCHNAPPER D., *Qu'est-ce que l'intégration ?*, Paris, Gallimard, 2007, p.60, citée par Martine Zwick Monney, *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.36).

⁵⁵¹ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit.

⁵⁵² SÖDER M., « School integration of mentally retarded— analysis of concepts, research and research needs » in *NBE (National Swedish Board of Education)*, 1980.

⁵⁵³ WOLFENSBERGER W., « Social Role Valorization : a proposed new term for the principle of normalization » in *Mental Retardation*, n°21, 1983.

⁵⁵⁴ FOUGEYROLLAS P., *Le Processus de production culturelle du handicap. Contextes sociohistoriques du développement des connaissances dans le champ des différences corporelles et fonctionnelles*, Québec, CQCIDIH-SCCIDIH, 1995.

Pourtant, la prise en compte de cette question de fond - de quoi et d'où parle-t-on ? - paraît inévitable, lorsque l'on prétend traiter un objet notamment dans une perspective de formation, de transmission de connaissances et d'acquisition de compétences. En effet, développer des compétences dans un champ donné implique au préalable de pouvoir le définir et d'en préciser les contours. Mais en l'absence, du moins partielle, de ce cadrage, comment s'y prendre concrètement ? Quelles compétences transmettre et pour quoi faire ? Les imprécisions des savoirs et des connaissances constatées ne risquent-elles pas d'entretenir des imprécisions sur le plan des savoir-faire et des compétences professionnelles, pratiques à renforcer ? Au final, comment prétendre à un minimum de légitimité dans l'intervention ? Autant de questions qui restent en partie ouvertes tant « la construction des recherches sur l'insertion est elle-même un processus long et complexe qui est loin d'avoir produit le cadre théorique permettant de le rendre cumulatif »⁵⁵⁵. Même si du temps s'est écoulé depuis les propos de l'auteur, l'absence même de réponses claires aux questions qui précèdent, tend à présenter l'insertion encore comme un impensé, un angle mort, obligeant les acteurs à faire un pas de côté pour s'en sortir. Ainsi, dans le contexte des compétences travaillées en formation, les réponses apportées révèlent globalement une certaine réserve, voire une certaine insécurité, repérables sur plusieurs plans. Nous les analysons ci-après en quatre temps : 1) Un processus d'intervention pluriel. 2) Des métiers et des fonctions multiples. 3) Articulation entre formation initiale et formation continue. 4) Les atouts supposés et/ou réels de travail social.

Premier constat, le champ de l'insertion est décrit au travers d'un processus pluriel et complexe, convoquant des axes d'intervention et des étapes multiples. Concevoir l'insertion comme un processus peut alors être vu à la fois comme une conséquence du flou décrit plus haut, mais aussi et sans doute, comme une tentative de réponse à ce même flou. En effet, puisque l'insertion ne peut être définie de manière univoque et que ses définitions sont nombreuses, comment la décrire autrement qu'au travers de processus chaque fois adaptés à un contexte donné ? Ce dernier sera déterminé, par exemple, par le contexte légal en présence – l'insertion du point de vue de l'AI n'est pas celle de la LACI, elle est encore autre dans le cadre de l'aide sociale –, par les problématiques rencontrées, ou encore les publics accueillis. Dès lors, il ne peut y avoir un seul et unique processus d'intervention mais autant de processus que de situations rencontrées, dans des contextes spécifiques et poursuivant des objectifs ciblés. L'intervention « appelle [alors] une plus grande attention des systèmes de protection sociale aux parcours réellement vécus par les individus. Elle suppose une personnalisation des moyens de l'État social pour mieux s'adapter à la spécificité des situations individuelles. Elle implique, en bref, une individualisation croissante des politiques sociales »⁵⁵⁶ et de leur mise en œuvre. Attention aux parcours réellement vécus, personnalisation des moyens et individualisation croissante, comme autant de marqueurs et de conséquences de l'instabilité du champ de l'insertion.

⁵⁵⁵ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *loc. cit.*, p.35.

⁵⁵⁶ SOULET M.-H., « Vers une nécessaire individualisation des politiques sociales ? », *loc. cit.*, p.59.

À l'inverse, plutôt que d'apparaître comme quelque chose de subi, ce même caractère multiple des processus d'intervention peut également être lu comme une prise de conscience amorcée dans le territoire de la formation. Ainsi, pour pouvoir faire face à l'instabilité constatée, il convient d'envisager l'insertion et sa mise en œuvre comme la succession de plusieurs étapes, suivant une logique et une articulation prédéfinies et organisées dans un certain espace-temps. Dans cette perspective, la formalisation d'un ou de plusieurs parcours-types d'insertion, avec des étapes, des objectifs et des outils d'intervention, serait précisément du ressort du champ de la formation. Les données qui suivent, tirées de documents officiels de formation (plan d'études, descriptifs de modules et plaquettes de présentation notamment), traduisent justement ces mouvements de mise en forme initiés et déployés dans l'axe des compétences développées.

Encart 21 : définir et formaliser le(s) processus d'insertion

« Pour ce processus, le MSP peut intervenir selon trois modes opératoires différents, qui dépendent du milieu dans lequel le processus a lieu, par exemple : - dans le cadre d'un atelier protégé en favorisant les mandats vers l'extérieur ; - dans le cadre d'un atelier intégré dans une entreprise ordinaire ; dans le cadre d'une démarche individuelle de soutien de l'apprenant en formation dans un milieu ordinaire [...].

Il participe à l'orientation professionnelle et à la recherche d'emploi des personnes dont il a la référence. Il soutient l'apprenant dans la prise de contacts avec des employeurs potentiels (recherche de stages et de places d'apprentissages), avec les écoles professionnelles (inscription et préparation aux examens) et les OAI (inscription aux tests en vue de demandes de financement). Pendant la durée de la formation le MSP tisse et maintient des liens avec l'employeur, les parents, les écoles professionnelles et les commissaires d'apprentissage, ceci afin de soutenir l'apprenant dans la constitution de son réseau social [...]. Ces mesures s'appliquent également en cas de soutien et d'accompagnement d'une personne dans le premier marché du travail. [...] » (Doc-F1).

« CAS Spécialiste en insertion professionnelle (SIP) :

Module 1 : comprendre l'insertion dans sa complexité.

Module 2 : processus et méthodologie de l'insertion professionnelle.

Module 3 : techniques professionnelles et pratiques réflexives. [...].

Ce CAS s'adresse aux professionnel-le-s du champ social, de l'économie d'entreprise et des ressources humaines, actifs dans l'insertion professionnelle sur le marché de l'emploi principal (mesures du marché du travail dans le cadre de la LACI, programmes d'insertion cantonaux, entreprises d'insertion, etc.) [...].

CAS Job coaching et placement actif (JCPA) :

Module 1 : comprendre l'insertion dans sa complexité.

Module 2 : développer les opportunités de stages et d'emploi.

Module 3 : méthodologies et techniques de job coaching. [...].

Ce certificat s'adresse aux professionnel-le-s des champs du social, de l'économie d'entreprise ou des ressources humaines, [...] qui sont intéressé-e-s à développer des compétences d'intégration professionnelle dans les entreprises et de développer une pratique d'accompagnement à cet effet [...].

CAS Conception et direction de programmes d'insertion (CDPI) :

Module 1 : comprendre l'insertion dans sa complexité.

Module 2 : méthodes, processus et programmes d'insertion : état des lieux et innovations.

Module 3 : les problèmes de management spécifiques aux programmes d'insertion. [...].

Ce CAS s'adresse aux professionnel-le-s du champ social, de l'économie d'entreprise et des ressources humaines, actifs dans l'insertion professionnelle sur le marché de l'emploi principal (mesures du marché du travail dans le cadre de la LACI, programmes d'insertion cantonaux, entreprises d'insertion, etc.) [...] exerçant une activité professionnelle d'au moins 50% en tant que responsables de dispositifs ou de structures d'insertion [...]. » (Doc-F7).

« Formation de coordinateur en insertion professionnelle :

Phase 1 : contextes et aptitudes. Objectif : contextualiser la mission d'insertion au sein de la politique sociale actuelle, découvrir l'ensemble des organes de réinsertion actifs en Suisse romande, [...].

Phase 2 : coaching et partenariats. Objectif : apprendre à établir le profil de la personne en recherche d'emploi, découvrir des techniques d'entretien, créer des partenariats avec les entreprises pour favoriser la recherche marketing de places de travail, déterminer les prérequis utiles au poste, coordonner des entretiens de réinsertion et des placements en entreprise, [...].

Phase 3 : soutien à l'emploi. Objectif : élaborer des stratégies d'intégration en entreprise, faire une analyse des besoins « sur » et « en dehors » du lieu de travail, intégrer le réseau familial, social, professionnel, élargir la coordination avec d'autres instances afin que la personne insérée puisse maintenir durablement sa place de travail [...] » (Doc-F8).

Les documents mobilisés ici confirment tous à leur manière, la conception de l'insertion comme un processus complexe dont la formation tente à la fois d'isoler et d'articuler les différentes composantes, afin de lui donner une certaine cohérence d'ensemble. Dans cette optique, il s'agit par exemple, de « *comprendre l'insertion dans sa complexité* » et de « *contextualiser la mission de l'insertion au sein de la politique sociale actuelle* », avant de pouvoir participer « *à l'orientation professionnelle et à la recherche d'emploi des personnes dont il a la référence* », ou encore « *de développer les opportunités de stages et d'emploi* ». Il s'agit aussi « *de créer des partenariats avec les entreprises et d'élaborer des stratégies d'intégration en entreprise* » tout en développant « *une pratique d'accompagnement à cet effet* ». Il peut aussi s'agir de préparer à la « *conception et la direction de programmes d'insertion* », ciblés sur des publics spécifiques et inscrits dans des milieux divers tels que « l'atelier protégé », « l'atelier intégré » et/ou dans « le milieu ordinaire » soit « le marché de l'emploi principal ». Au final, comme évoqué dans l'encart introductif (encart n°29), un ou des parcours-type semblent se dessiner et fonctionner comme fil conducteur de la formation comme rappelé ci-après :

« On voit apparaître une espèce de parcours-type, mais pas formalisé, il est encore en débat, une espèce de parcours-type de l'insertion, qui commence par la socialisation si la personne n'a jamais bossé. Au début, la seule chose qui se travaille c'est oser être avec les autres, avec l'habitué au travail ; après, la mise en place d'un projet professionnel ; une fois que le projet est acquis, on va chercher les compétences qui manquent ; quand

c'est acquis, on s'entraîne pour arriver à un certain rendement, après on entraîne la résistance. Puis, à partir de là, l'expérimentation sous forme de stage, l'intégration dans l'entreprise, puis le maintien en emploi. Une espèce de parcours comme ça » (Form.3).

L'accompagnement vers l'insertion, au-delà des dispositifs et des publics considérés, comporterait donc plusieurs phases : « recevoir les personnes, prendre connaissance de leur situation professionnelle, évaluer leurs atouts et leurs difficultés, informer sur les droits sociaux et aider à l'accès aux droits, construire avec les personnes des projets d'insertion sociale et professionnelle, définir avec elle des étapes et des objectifs, orienter vers des partenaires, avoir pour cela une bonne connaissance des dispositifs d'action sociale, de formation et d'emploi pouvant être mobilisés, être capable de transmettre des savoir-faire en matière de recherche d'emploi, avoir une connaissance du fonctionnement des marchés de l'emploi et une connaissance des publics de l'insertion »⁵⁵⁷. Partant à la fois des extraits repris plus haut et des contenus identifiés par Léa Lima et Christophe Trombert, le schéma qui suit propose une première synthèse des principales étapes qui semblent jalonner tout processus d'insertion, en les illustrant avec des actions potentielles et probables.

⁵⁵⁷ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*

Fig.12 : Les principales étapes des processus d'insertion et leurs actions respectives

Les étapes	Les actions possibles
Accueil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueillir l'utilisateur ▪ Établir un bilan (personnel, professionnel, de santé, administratif, etc.) de la situation : besoins et ressources, atouts et difficultés, etc. ▪ ...
Socialisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer dans la mesure/le dispositif ▪ Soutenir la personne sur le plan psychosocial ▪ Préparer et renforcer le profil de l'utilisateur ▪ ...
Définition du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définir et coconstruire un/des projet/s d'insertion sociale et/ou professionnelle adapté/s à la situation ▪ Identifier des cibles, définir des moyens, confier des responsabilités ▪ ...
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcer les ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) nécessaires à la réalisation du projet défini ▪ Mobiliser les partenaires adéquats, internes et/ou externes au dispositif/à la mesure ▪ ...
Expérimentation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire tester le projet à la personne accompagnée, en atelier interne, auprès d'un partenaire du réseau, dans le 2^e et/ou le 1^{er} marché ▪ Organiser des stages d'observation, d'évaluation, d'expérimentation, etc. ▪ ...
Intégration⁵⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Placer dans un poste de travail ▪ Confirmer et consolider le placement dans la durée ▪ Anticiper progressivement la fin de l'accompagnement ▪ ...

Comme suggéré ici, tout parcours d'insertion se traduit par une telle profusion de tâches qu'il paraît peu probable de les confier à un seul et unique professionnel. Au contraire, à la pluralité des actions possibles, semble répondre celle des acteurs impliqués. En effet, les multiples étapes constatées convoquent des cadres de référence distincts, tout en exigeant une certaine souplesse et adaptation de

⁵⁵⁸ Nous considérons ici le scénario d'un processus d'insertion *réussie*, soit avec l'obtention d'une place de formation professionnelle, soit avec la confirmation d'un engagement dans le 1^{er} marché du travail. Bien entendu, lorsque ce scénario n'est pas confirmé, le professionnel devra alors clore l'accompagnement selon les dispositions prévues, par exemple : *retourner* la situation au mandant, négocier une prolongation de la mesure, orienter vers un autre partenaire du réseau, etc.

l'intervention. C'est apparemment le prix à payer pour faire face à la variabilité des situations accompagnées. Le démarrage d'un processus d'insertion demanderait donc des compétences, des expertises, de méthodes et des outils précis et différents de ceux mobilisés au terme de ce même processus. Il en irait de même pour ses étapes intermédiaires, dont la *quantité* et la *qualité* peuvent varier d'un parcours à l'autre. Pour paraphraser le premier formateur, « *il n'y pas un professionnel qui peut tout assumer. Il faut un réseau pluridisciplinaire. On peut parler d'un travail systémique avec un élément central de pivot qui coordonne, qui mobilise, qui sollicite [les] partenaires avec leurs compétences et leurs spécificités au moment opportun. C'est-à-dire selon les besoins de la personne, de l'usager en l'occurrence, ou de l'entreprise partenaire, selon l'évolution de la situation* » (Form.1). En d'autres termes, dans le champ de l'insertion, la formation doit permettre le développement de compétences de médiation et d'intermédiation⁵⁵⁹, pour pouvoir consolider cette position de « *pivot* ». Ces compétences permettent alors aux professionnels concernés « de s'engager dans une succession de projets en multipliant les connexions et en faisant proliférer les liens, ce qui a pour effet d'étendre les réseaux mais aussi et surtout de permettre d'être acteur de sa propre évolution »⁵⁶⁰. Nous reviendrons sur cette posture d'intermédiaire engagé et engageant dans le prochain chapitre.

Pour le moment, revenons encore un instant sur les multiples figures professionnelles présentes dans le champ de l'insertion. Le tableau qui suit, résume celles repérées durant notre enquête dans l'axe de la formation, à la fois à partir des entretiens menés et des documents analysés. Par souci de cohérence, nous tentons d'organiser ces figures professionnelles en fonction des étapes identifiées dans le tableau précédent, tout en admettant les limites d'une telle tentative⁵⁶¹.

⁵⁵⁹ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.28-31.

⁵⁶⁰ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, op. cit., p.52.

⁵⁶¹ La principale limite réside sans doute dans le fait que plusieurs fonctions interviennent à plusieurs moments du processus et non pas uniquement lors d'une seule étape, comme pourrait le laisser entendre le tableau. D'où le choix délibéré de ne pas poser des bordures « hermétiques » entre les différentes étapes. C'est également dans cette optique que nous avons choisi de regrouper les étapes d'accueil et de socialisation, manifestement assumées par le même professionnel.

Fig.13 : Les multiples figures professionnelles de l'insertion

Les étapes	Les figures professionnelles repérées dans les ...	
	... entretiens menés	... documents consultés
Accueil et Socialisation	Agent d'insertion Conseiller en insertion / réinsertion Spécialiste en insertion professionnelle Coordinateur Coach Accompagnant psychosocial	Spécialiste en insertion professionnelle Agent d'insertion socioprofessionnelle Conseiller en insertion Coordinateur en insertion professionnelle
Définition du projet	Gestionnaire de projet Case manager	Concepteur de projets Gestionnaire de projet
Formation	Formateur (d'adultes) Orienteur	Formateur (en atelier) Coordinateur
Expérimentation	Maître d'atelier Maître socioprofessionnel	Maître socioprofessionnel
Intégration	Job coach	Job coach Conseiller en emploi Conseiller en personnel

À ces multiples fonctions, qui sont toutes impliquées directement et selon leurs spécificités dans l'accompagnement des personnes inscrites dans un parcours d'insertion, il faut ajouter celle de « concepteur et directeur de programmes d'insertion » définie dans le document n°7 de notre corpus de données. Elle complète ainsi la liste non-exhaustive qui précède, en y ajoutant, comme son nom l'indique, un niveau d'intervention plus transversal. Celui-ci est assuré par ce que l'on peut nommer les « responsables de dispositifs ou de structures d'insertion » (Doc-F7), soit, dans notre terminologie, le pôle des « compétences attendues ».

Cette approche multifonctionnelle comme réponse à la complexité du processus d'insertion, semble à la fois permettre et exiger l'intervention de profils divers et, dans la mesure du possible, complémentaires. En effet, « les jeunes ne forment pas un groupe homogène et leurs trajectoires sont souvent très différentes. Pendant le temps de transition, en plus des mesures faisant clairement partie du dispositif d'aide à l'insertion des jeunes, d'autres solutions viennent s'ajouter [...]. Ces différentes étapes se caractérisent aussi par de nombreux acteurs qui gravitent autour des jeunes [...]. Au-delà des acteurs directement liés au dispositif, nombre d'intervenants externes sont parfois impliqués dans les situations des jeunes. Ainsi, il n'est pas rare que le jeune dispose d'un suivi médical et/ou psychologique »⁵⁶². De plus, comme le montre l'auteure, « l'hétérogénéité des parcours des jeunes » se traduit dans d'autres domaines, tels les « résultats scolaires », la « question de l'orientation », « les difficultés familiales », ou encore des comportements jugés incompatibles avec une place de formation et/ou de travail. Autant de problématiques qui confirment la nécessaire implication de professionnels multiples et distincts. Dès lors, il est attendu du champ de la formation qu'il tienne compte de ces réalités plurielles, tant du point de vue des parcours hétéroclites que de celui des acteurs engagés. Sans quoi le risque d'émiettement de l'intervention et de manque de coordination entre intervenants est réel. Le développement et le déploiement de la collaboration interinstitutionnelle est sans doute à comprendre dans ce souci d'une vue d'ensemble coordonnée. Encore une fois, les propos de Martine Zwick Monney sont éclairants à ce sujet.

« Une coordination plus large au-delà des frontières institutionnelles et professionnelles et au-delà de la période où le jeune connaît des difficultés n'est pas encore atteinte. Pour y arriver, la coordination devrait être le principe fondateur du dispositif [...]. Cela permettrait de favoriser la logique d'orienter le suivi selon les besoins du jeune et non selon les services [...]. L'important n'est pas qu'il y ait une seule personne qui assure le suivi tout au long du parcours d'insertion du jeune, mais que chaque étape soit accompagnée, de près ou de loin, et que les moments de transition entre les mesures soient assurés. Dès lors, le référent n'est pas défini en amont une fois pour toutes, mais devient le professionnel parmi ceux concernés par le cas qui est le plus à même d'assurer la coordination avec les acteurs du réseau à un moment donné du parcours de l'individu et selon la situation [...] »⁵⁶³.

Dans ce type de prise en charge complexe et en partie imprévisible, la seule constante semble être l'usager lui-même. En effet, ce sont les contours sans cesse changeants de sa situation qui déterminent prioritairement les étapes à franchir, leur agencement, ainsi que les ressources à mobiliser, qu'elles soient internes ou externes au dispositif. Dès lors, chaque accompagnement ne peut être que spécifique dans la mesure où « il n'existe pas de parcours standard même au sein d'une population identifiée par

⁵⁶² ZWICK MONNEY M., « L'insertion professionnelle des jeunes. Les enjeux d'un accompagnement coordonné », *loc. cit.*, pp.179-182.

⁵⁶³ *Ibid.*, pp.183-184.

une même difficulté » : cet accompagnement est obligatoirement guidé par la « primauté accordée à l'individu [...]. La personne accompagnée est elle-même partie prenante de la relation au sein de laquelle se jouent son projet et les conditions de son insertion sociale et économique »⁵⁶⁴. L'un de nos interlocuteurs résume cette position centrale de l'utilisateur, dans la complexité ambiante, en ces termes :

« Le présupposé du modèle c'est que la cohérence est assurée par la personne elle-même. Il n'y a plus la volonté que quelqu'un dans le système comprenne tout. Chacun [i.e. chaque professionnel concerné] saura un bout, est cohérent là-dessus, va chercher les infos chez la personne et renvoie à la personne. La cohérence doit être assurée par la personne elle-même [...] » (Form.3).

Mais manifestement cette logique de « suivi selon les besoins des jeune et non selon les services », pour reprendre les propos de Martine Zwick Monney, n'est pas encore effective, puisque dans la majorité des cas « *l'individu entre dans une structure et le projet est proposé par la structure. Ces structures formatent les gens par rapport à un modèle d'insertion qu'elles ont* », alors qu'il faudrait permettre « *au travail social [d'avoir] une vision de l'insertion liée à la personne* » (Form.2). L'axe de la formation, notamment dans le domaine du travail social, a sans doute une carte à jouer dans cette évolution souhaitée. Il en est précisément question dans le troisième constat ci-après⁵⁶⁵.

Troisième constat, la formation initiale et/ou continue en travail social ne peut ignorer cette réalité complexe. Les deux premiers constats - un processus d'intervention pluriel et des figures professionnelles multiples - posent dès lors de réels défis aux professionnels et, par conséquent, à ceux qui les forment. En effet, même si le travail social semble en mesure de remplir plusieurs fonctions, à commencer, par exemple, par celle de conseiller en insertion et celle de maître d'atelier dans le cas des maîtres socioprofessionnels, il paraît illusoire de formaliser cette complexité et cette multifonctionnalité dans une seule et unique formation. Celle-ci serait, par définition, réductrice et largement insuffisante, dans un contexte de fort développement « de nouvelles fonctions, très spécialisées en regard de ce qui a été nommé en France « les métiers de la ville » [...]. Le corps professionnel est en prise avec un double mouvement, celui d'une mobilité horizontale entre les métiers dits historiques et l'émergence de nouvelles classifications salariales, qui tendent à hiérarchiser les pratiques professionnelles et à les distinguer par des lexiques spécifiques »⁵⁶⁶, comme celles de conseiller en insertion, coordinateur ou encore de job coach. Au contraire, il semble nécessaire de faire appel à plusieurs cadres de référence dans la mise en place de formations qui s'intéressent à l'insertion socioprofessionnelle, « *puisque'il n'y a pas une formation qui englobe tous les niveaux, toutes les compétences pratiques et théoriques pour*

⁵⁶⁴ PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, pp.18-19.

⁵⁶⁵ Le chapitre 2 reviendra également sur la question de l'accompagnement individualisé, sous l'angle du projet en tant qu'outil privilégié de responsabilisation et d'autonomisation.

⁵⁶⁶ LIBOIS J., *loc. cit.*, p.52.

donner satisfaction » (Form.6). L'encart qui suit illustre précisément ces réalités et ces défis posés par la/les formation/s à l'insertion.

Encart 22 : les réalités et défis multiples de la formation à l'insertion

« Depuis peu, on a un nouveau plan d'études cadre qui a été mis sur pied par le SEFRI⁵⁶⁷. Ce plan se décline en plusieurs processus. Il y a quand même le processus 8 qui s'intitule « contribuer à l'insertion sociale et professionnelle ». Grosso modo, les compétences qui le concernent c'est : définir des activités concrètes et orientées sur le client, créer un réseau personnel d'entreprises formatrices, accompagner un apprenant dans une démarche de formation externe, situer son action dans un contexte de la formation professionnelle et puis, orienter son action sur le développement personnel des usagers.

On est en train de mettre sur pied un nouveau cours qui s'intitule « besoins émergents ». Et là, on a déjà fait quelques investigations auprès de partenaires potentiels ou déjà existants. Et l'idée c'est justement de mettre le doigt sur un certain nombre de compétences que l'on pourrait davantage développer [...]. Les premiers résultats que l'on a, vont dans le sens de l'intégration, puisqu'actuellement c'est un petit peu la panacée qui est proposée par l'ensemble des assurances sociales : en tous cas, l'assurance-chômage, l'AI, l'aide sociale aussi, accident, maladie. Ensuite, tout ce qui est lié à la systémique aussi, on peut dire que c'est un lien, puisque les MSP travaillent là avec des partenaires intégrés dans l'économie.

Je vois le dilemme que c'est pour un certain nombre de MSP de travailler dans ce carrefour entre l'économie et le social ; il y a quand même des fonctionnements qui sont différents, des approches, des sensibilités qui sont différentes. Et ça requiert une formation qui sera toujours plus solide. Donc, je pense que l'on va vers une complexification de la formation et des professions concernées. À mon avis, il n'y a pas une formation qui englobe tous les niveaux, toutes les compétences pratiques et théoriques pour donner satisfaction. Donc, il y un aspect qui est vraiment multiple : professionnel, économique, psychologique, pédagogique...

J'ai l'impression qu'il y a encore beaucoup à faire, parce qu'on perd beaucoup de temps dans la concurrence et dans la distinction entre écoles. Quoiqu'il en soit, par rapport à cette école-ci, ce serait en tous cas intéressant d'en discuter pour ne pas créer deux formations parallèles et similaires et de bien définir en fonction de nos plans d'études cadre respectifs» (Form.1).

«Peut-être qu'on pourrait maintenant plus cibler sur les compétences [i.e. en insertion], plus cibler sur la différence de ces compétences, sur la nouveauté de ces compétences. On les diffuse trop par rapport au travail social. Il faudrait décomplexer le travailleur social, parce qu'il dit : « je n'ose pas entrer dans les entreprises, je ne connais pas les entreprises ». Ils ne sont pas encore conscients de la légitimité, des compétences qu'ils ont pour intervenir. Et ça, nous dans la formation, on ne le conscientise pas assez. Ils connaissent l'insertion, mais ne connaissent pas leur positionnement professionnel » (Form.2).

Il y a d'abord « une formation pour les travailleurs sociaux en dernière année autour de l'insertion professionnelle. Là, le centre c'est de poser le champ, de donner les enjeux, de définir qu'est-ce qu'un agent d'insertion. Deuxième grand champ de formation, c'est ce qu'on appelle le PROFIP : programme romand en insertion professionnelle, [composé] de trois CAS : un sur le conseiller en insertion, un sur le job coach et puis un troisième sur les directeurs en institution. Là, c'est des formations de spécialisation destinées à des professionnels en emploi avec comme finalité, de créer ou de formaliser des compétences professionnelles issues de ces trois métiers. Trois métiers qu'on a définis après une recherche participative avec des directeurs d'institutions et des travailleurs sociaux. Et puis le troisième niveau, mais ça c'est un autre mode de formation, les journées d'échanges de pratiques avec le CRIEC⁵⁶⁸ : on essaie de comparer les pratiques pour faire émerger d'éventuelles bonnes pratiques

⁵⁶⁷ Secrétariat d'État à la Formation, à la Recherche et à l'Innovation.

⁵⁶⁸ Conseil Romand de l'Insertion par l'Économique.

Un discours assez récurrent [postulait] qu'il n'y avait pas de formation, qu'il y avait un secteur émergent et qu'il y avait pas de formation adaptée pour les gens et que chacun bricolait dans son coin. Donc, il y avait vraiment la nécessité de créer de nouvelles professions, avec l'intégration de la dynamique sociale et de la dynamique économique. Quatre écoles sociales et deux écoles de gestion [se sont mises ensemble] : à l'origine c'est parti des écoles sociales. Après, avec les focus group, le terrain nous disait : « pour que ça ait du sens, il faut que ce soit porté par le travail social et l'économie ». Donc, on des profs des HEG aussi » (Form.3).

« Je me demande d'il n'y a pas à développer ici, peut-être, l'insertion directe en milieu ordinaire. Par exemple, le MSP c'est un spécialiste du travail : on le voit plutôt en atelier, mais on peut le voir aussi comme entremetteur entre la structure de base et un patron dans le marché ordinaire du travail. Ça demande d'avoir une connaissance du milieu professionnel. Tu deviens aussi crédible à la fois vis-à-vis du jeune et du patron » (Form.6).

Manifestement, la formation en lien avec l'insertion ne paraît pas davantage stabilisée que le champ lui-même, comme nous l'avons montré plus haut. Les indices de cette instabilité ne manquent pas dans l'encart qui précède et y prennent les contours de « *nouveau plan d'études cadre* », « *nouveau cours qui s'intitule besoins émergents* », « *carrefour entre l'économie et le social* », « *complexification de la formation* », « *concurrence* », « *différence et nouveauté de ces compétences* », « *positionnement professionnel [incertain]* », « *absence de formation adaptée à ce secteur émergent* », « *intégration de la dynamique sociale et de la dynamique économique* », etc. Ces multiples hésitations de la formation entretiennent ainsi une critique récurrente faite au travail social, jugé « inefficace face aux enjeux de l'insertion socioprofessionnelle [...]. L'insertion socioprofessionnelle nécessite une connaissance des entreprises et du monde du travail et exige de concevoir de nouvelles méthodes, alors que les travailleurs sociaux ne sont pas formés pour ça »⁵⁶⁹. De plus, les nouveaux métiers et fonctions dont il a déjà été question (coach, coordinateur, formateur, case manager, etc.) et qui se cristallisent autour de la notion « d'intervention sociale », obligent les acteurs de la formation en travail social à se positionner. En effet, « le champ de la formation des professionnels du social est actuellement traversée de débats, de tensions [...] » en partie ancrés dans l'apparition « de nouvelles qualifications liées au développement de nouveaux besoins »⁵⁷⁰. Cela est particulièrement le cas « autour des dispositifs d'insertion [...] dont les appellations définissent davantage l'activité que l'appartenance à un corps constitué »⁵⁷¹.

Les questions que se posent aux/les acteurs de la formation que nous avons rencontrés, semblent trouver en partie réponse dans l'articulation entre formation initiale et formation continue. La première est essentiellement présentée comme une entrée en matière dans le champ de l'insertion, qu'il s'agit de poser entre autres, en termes de cadres légaux déterminants, de problématiques rencontrées et de publics accompagnés. À partir d'exemples de dispositifs et de projets d'insertion inscrits dans le territoire romand, il s'agit également d'analyser des processus d'intervention, en mettant en évidence les

⁵⁶⁹ BUREAU M.-C et NIVOLLE P., « Les professionnels de l'insertion », *loc. cit.*, p.127.

⁵⁷⁰ CHOBEAUX F., « La formation des professionnels du social » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, *op. cit.*, pp.135-137.

⁵⁷¹ RAVON B. et ION J., *op. cit.*, p.22.

méthodes et les outils mobilisés. Ce travail doit ensuite permettre d'identifier et de documenter des profils professionnels chargés de leur mise en œuvre. On serait ici dans une perspective essentiellement théorique, d'acquisition de connaissances, de découverte et d'analyse de bonnes pratiques. L'extrait qui suit, tiré d'un descriptif de module proposé en formation initiale des travailleurs sociaux, illustre parfaitement cette perspective adoptée par la formation.

« Tout en présentant et questionnant ces différentes facettes de l'insertion socioprofessionnelle, le module permettra aux futur-e-s travailleuses/travailleurs sociales/sociaux d'en acquérir les principales connaissances théoriques et compétences pratiques durant leur formation initiale [...]. »

Axe I – Fondements et bases théoriques de l'insertion : dans ce 1^{er} axe, il sera notamment question de l'analyse critique de l'évolution de la valeur « travail » et de ses incidences sur l'identité des individus, dans un contexte de fortes mutations du marché de l'emploi [...]. »

Axe II – Dispositifs, acteurs, processus, modèles et méthodes, outils d'intervention : [...] ce volet permettra aussi d'identifier, de définir et d'illustrer le champ, les dispositifs, les programmes, les mesures et les métiers de l'insertion socioprofessionnelle [...]. Les enseignements seront complétés par les contributions de plusieurs actrices et acteurs issu-e-s de divers champs (chômage, action sociale, invalidité, jeunes, entreprise, etc.). »

Axe III – Travail de terrain : le 3^e axe est celui du travail de terrain mené en groupe, en collaboration étroite avec une institution/entreprise d'insertion de Suisse romande. Concrètement, cette collaboration donnera l'occasion aux étudiant-e-s d'analyser et de proposer des processus, des méthodes et des outils d'intervention [...] » (Doc-F4).

La formation initiale ne semble cependant pas suffire, comme le laisse entendre l'encart proposé plus haut (encart 22). Dès lors, pour dépasser les limites du travail social dans le champ de l'insertion, la formation continue paraît indispensable afin de « permettre aux professionnels en poste d'affiner leurs savoirs et leurs compétences, d'accéder à des connaissances complémentaires et de préparer des évolutions professionnelles »⁵⁷². En ce qui nous concerne, la formation continue s'articule entre autres autour de trois CAS, soit : « *Spécialiste en insertion professionnelle, Job coaching et placement actif, Conception et direction de programmes d'insertion* » (Doc-F7). Les objectifs poursuivis semblent s'inscrire davantage dans une optique professionnalisante, en visant notamment la consolidation des fonctions définies précédemment, ainsi que le déploiement des différentes étapes du processus d'insertion. Autrement dit, il s'agit d'aller au-delà des simples savoirs, pour développer de réels savoir-faire.

⁵⁷² CHOBEAUX F., *loc. cit.*, p.146.

Encore une fois, on peut considérer l'opportunité et/ou la nécessité de développer la formation continue, comme un indice des limites de la formation initiale en travail social à répondre à l'ensemble des besoins du champ de l'insertion. En d'autres termes, un travailleur social "classique" ne semble pas suffisamment formé pour "faire de l'insertion". Il doit passer par la case "formation continue" pour légitimer son intervention. Cette hypothèse, en partie vérifiée dans les axes des compétences mobilisées et attendues, est appuyée ici par deux options qui ont participé à la mise en place de ladite formation. Premièrement, l'offre de formation finale est le résultat d'une démarche participative menée avec plusieurs acteurs institutionnels, publics et associatifs. Cette démarche a notamment permis d'identifier des besoins, de définir des axes d'intervention et des fonctions, ou encore de spécifier des profils de compétences. Deuxièmement, la formation continue proposée est portée non seulement par le travail social (HETS), mais aussi par l'économie de gestion (HEG). Cette collaboration est alors envisagée comme le moyen d'articuler les deux dynamiques, présentées comme fondamentales, à l'œuvre dans le champ de l'insertion : les dynamiques sociale et économique. Les deux sont ainsi considérées comme indispensables, mais insuffisantes à elles seules, pour pouvoir bien négocier le carrefour que semble représenter l'insertion. Ce faisant, la formation continue ne fait que renforcer la conception pluridisciplinaire du travail social, obligé d'emprunter une partie de ses savoirs à d'autres cadres de référence, dont la psychologie, la sociologie et, dans le cas de l'insertion, l'économie.

Au final, du point de vue des compétences développées, plutôt que de parler de légitimité du travail social dans l'insertion socioprofessionnelle, il est plus opportun de comprendre la légitimité de telle figure du travail social, dans telle(s) étape(s) et fonction(s) du processus. Autrement dit, il s'agit donc d'une légitimité partielle, contextualisée et « flottante »⁵⁷³, « un parcours d'épreuves renouvelées »⁵⁷⁴ et non pas une légitimité transversale et figée. Le travailleur social est alors à la même enseigne que n'importe quel autre professionnel impliqué - enseignant, psychologue, spécialiste en ressources humaines, économiste, etc. -, avec ses atouts et ses limites à gérer.

Dans le quatrième et dernier constat de ce premier chapitre, nous nous arrêtons précisément sur les atouts supposés et/ou réels attribués au travail social dans le champ de l'insertion. En effet, dans le prolongement des trois premiers constats, le travail social semble en mesure de remplir plusieurs fonctions et de s'inscrire dans plusieurs étapes du processus, à commencer par celles de socialisation, de développement de projets et de formation (voir fig.13 : les multiples figures professionnelles de l'insertion). Cependant, plusieurs constats posés jusqu'à présent, à commencer par celui qui précède à propos de l'articulation entre formation initiale et continue, laissent entendre que la place d'un travailleur social *lambda* dans l'insertion ne va pas de soi. Du moins, elle fait débat, pose question dans

⁵⁷³ SOULET M.-H., « Penser l'action en contexte d'incertitude : une alternative à la théorisation des pratiques professionnelles ? » in *Nouvelles pratiques sociales*, n°16, 2003, p.138.

⁵⁷⁴ HATZFELD H., « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques », *loc. cit.*, p.31.

ce « *champ mouvant, qu'on ne cerne pas encore complètement et qu'on voit bouger vite* » (Form.3). Dans ce contexte, le travail social doit jouer des coudes pour occuper une partie de l'espace, conquérir et consolider des positions dans ce territoire, en affichant ses atouts et en comblant ses limites. L'encart qui suit en identifie quelques-uns.

Encart 23 : les atouts et des limites du travail social dans le champ de l'insertion

Globalement, **les atouts** reconnus au travail social dans le domaine de l'insertion se cristallisent autour de la relation d'aide et de l'accompagnement personnalisé. La deuxième formatrice en parle en termes de « cette proximité de l'individu ; ils [i.e. les travailleurs sociaux] ne perdent pas l'individu de l'œil » ce qui est considéré comme « leur qualité première ». Elle conclut à ce propos que « ça, on leur donne dans notre formation », sous-entendu qu'il s'agit d'un élément travaillé dans le cadre de la formation initiale en travail social. Dans le même ordre d'idées, un autre interlocuteur (Form.3) ne conteste pas que « dans les professions de l'insertion [...], il y a toujours une place pour le travailleur social, dans son rôle dans l'accompagnement psychosocial des personnes dans les phases difficiles. Ce rôle-là, il n'est pas remis en question, il est même reconnu comme nécessaire. Sur les dimensions personnelles et sociales qui permettent de tenir un boulot, c'est vraiment des compétences qui sont reconnues aux travailleurs sociaux. Tout ce qui est l'habitation, tout ce qui est la socialisation, c'est souvent des phases où ils sont très pertinents ». Cela serait d'autant plus le cas lorsqu'il s'agit d'accompagner des jeunes qui découvrent pour la première fois le monde du travail. En effet, « pour les primo-demandeurs d'emploi il semble que la dimension « travail social » soit beaucoup plus importante, parce que souvent, avec ce public, il y a un travail qui va bien au-delà de la recherche d'emploi. Il y a souvent tout un travail plus éducatif, d'affirmation de valeurs. Et là, probablement que la dimension éducative est beaucoup plus importante. Socialisation : socialiser à la société, socialiser à l'emploi ». (Form.3).

Les dimensions éducative et pédagogique constitutives du travail social prennent ici tout leur sens, ce que confirme notre 5^e interlocutrice : « je dirai que tout ce travail repose sur l'évaluation des personnes, être bien au clair sur les ressources qu'elles ont » notamment afin d'être en mesure de « faire des projets qui soient adaptés, les réaliser, les conduire avec les gens ». Dans cette optique, les travailleurs sociaux peuvent faire valoir leurs « compétences pédagogiques et sociales, au niveau des attitudes et des savoir-être. C'est très important, parce qu'on doit toujours permettre à quelqu'un d'être en développement. Il faut arrêter de fixer, de figer les gens dans une réalité ». Dans cette perspective, la capacité des travailleurs sociaux à travailler en équipe et à s'appuyer sur des partenaires ciblés semble primordiale : « il y a tout un axe de travail en équipe. Dans ce boulot on ne peut pratiquement rien faire si ce n'est en équipe, soit dans l'institution, soit dehors ou avec le réseau » (Form.5).

Dans ce réseau, le monde de l'entreprises prend une place importante, pour ne pas dire déterminante, en tant que cible visée par tout processus d'insertion, notamment professionnelle. Il exige aussi des compétences particulières dans les collaborations à développer. Selon le 1^{er} formateur interviewé, le maître socioprofessionnel « est un acteur clé en la matière » grâce à « sa double expérience et sa double formation. S'agissant des MSP, son origine du terrain et sa double formation [en font] quelqu'un qui connaît le terrain professionnel, qui a expérimenté les rouages du travail à proprement parler, soit dans le bâtiment, soit dans l'économie, dans tous les domaines existants. C'est quelque chose de très important parce qu'il sait de quoi il parle quand on évoque l'insertion professionnelle. C'est très important parce qu'on n'est pas à un niveau théorique, on est au niveau de l'expérience, du ressenti : il sait de quoi il parle. Et comme on le sait, le monde peut-être plus intellectuel, n'est pas forcément bien vu dans les entreprises ou ailleurs. Ou, en tous cas, est considéré peu crédible. Et puis, d'un autre côté, il y a tout ce bagage sur le plan social qui est important d'avoir » (Form.1).

Cela dit, cette articulation entre social et économie ne va pas toujours de soi, au point de constituer l'une des **limites** importantes du travail social dans le champ de l'insertion, y compris pour le MSP. En effet, le même premier interlocuteur estime que ce dernier, « pour l'instant demeure encore un peu trop cloisonné

dans son atelier et là l'école a un rôle prépondérant pour démontrer les fonctions nécessaires et potentielles en-dehors du contexte habituel du MSP. Ça rend les tâches des professionnels d'autant plus complexes [au point que cela peut être un] dilemme [...] pour un certain nombre de MSP de travailler dans ce carrefour entre l'économie et le social, où il y a quand même des fonctionnements qui sont différents, des approches, des sensibilités qui sont différentes. Et ça requiert une formation qui sera toujours plus solide. Ensuite, par rapport aux différents partenaires, il y a un énorme travail à faire, parce qu'évidemment, une entreprise qui veut accueillir quelqu'un en difficulté, elle a besoin, à mon avis, d'un minimum de connaissances, de sensibilisation, etc. Qui fait ça ? Est-ce du ressort du MSP ou d'un autre professionnel ? Donc, je pense que c'est un défi majeur, qui est très intéressant, mais qui va chambouler nos habitudes et qui va contraindre le travail social en général à sortir un petit peu des contours habituels (Form.1). Dans le même ordre d'idées, le formateur n°5 estime que « ce qui manque un peu, pour bien réussir dans ce domaine-là, c'est peut-être de développer un esprit d'entrepreneur. Parce que quand on fait des activités répétitives toute l'année avec les gens [il se] demande comment est-ce qu'on tient compte des besoins des gens » (Form.5).

Le positionnement du travailleur social dans le champ de l'insertion, y compris dans cette interface entre les sphère sociale et économique, reste donc encore hésitante, affaiblissant ainsi la reconnaissance de sa contribution. C'est précisément ce qu'avance la deuxième formatrice en ces termes : « je pense que ce qu'il manque, c'est plus par rapport au positionnement professionnel, c'est d'avoir confiance dans leur légitimité. C'est-à-dire que le travailleur social est encore trop en retrait dans l'insertion socioprofessionnelle : ils ont une place à prendre et ils ne savent pas comment. Je pense qu'on ne le travaille pas assez sur le positionnement professionnel, ils ne sont pas encore conscients de la légitimité, des compétences qu'ils ont pour intervenir. Ce rôle d'interface, c'est-à-dire qu'ils sont à la fois au service de la personne et de l'entreprise ; ils sont à la jonction des deux, dans une relation qui doit se faire. Donc, c'est « comment je travaille cette interface, comment je comprends l'entreprise et comment je comprends l'individu et comment je les mets ensemble ». Ils n'ont pas l'habitude de faire ça, ils sont trop centrés sur la personne » (Form.2).

Incontestablement, le travail social a une marge de progression non négligeable dans ce qui fait l'une des spécificités de l'insertion. Tant que cette interface économie-social reste un point faible, ou du moins considérée comme tel, sa légitimité de spécialiste de l'insertion vacille, restant voilée par d'autres registres d'action qui lui sont davantage reconnus. C'est ce que constate un autre formateur : « où leurs compétences étaient moins reconnues, c'est dans la compétence à accueillir quelqu'un, refaire un projet professionnel et le remettre en dynamique pour repartir vers l'emploi. Où ils sont le moins adéquats ou reconnus comme moins adéquats, c'est la dernière partie : donc, le stage d'intégration dans la place de travail, et job coaching. En job coaching, ils sont perdus, ils sont perçus comme pas du tout adéquats. Ils sont très performants dans la dimension soutenance, avec parfois le défaut d'être excusant, trop proche de la réalité du bénéficiaire ou trop sensible à ses manques. Par contre, dans la dimension d'activation, c'est là où ils auraient plus de difficulté à être pertinent » (Form.3).

Ces différents extraits traduisent bien l'ambivalence de l'axe de la formation face aux forces et faiblesses attribuées à un travailleur social "classique" qui évolue dans le champ de l'insertion, ambivalence qui semble s'articuler autour du couple "soutien-activation". Plus précisément, les forces reconnues se cristallisent sur la notion de soutien à la personne. Celui-ci prend plusieurs formes et poursuit des visées multiples, repérables dans le champ lexical utilisé pour le définir. Ainsi, soutenir signifie écouter, comprendre, analyser et évaluer (des besoins et des ressources notamment), ou encore suggérer et proposer des pistes d'intervention. Soutenir peut aussi vouloir dire orienter, guider, coordonner différentes actions et acteurs dans une prise en charge en réseau. Enfin, et sans être exhaustif, soutenir consiste encore à développer, coconstruire et mettre en œuvre des projets d'insertion avec l'objectif de

faire participer, de rendre acteur. Globalement, il s'agit ici de focaliser son attention, en tant que travailleur social, sur l'individu accompagné, dans une attitude bienveillante, non jugeante et non déterministe. Dans cette perspective, ce dernier doit être considéré comme une personne à part entière⁵⁷⁵ - avant d'être un "dossier", un "cas", voire un client - inscrite dans un processus qui se veut dynamique et non pas figé. Ce refus de l'immobilisme, voire d'un certain fatalisme du type « *il n'y a plus rien à faire* », fait partie des fondements du travail social qui « promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le développement du pouvoir d'agir et la libération des personnes »⁵⁷⁶. Se trouvant dans une situation particulière à moment donné de sa vie, la personne est donc amenée à évoluer grâce au soutien proposé et inscrit dans une temporalité chaque fois spécifique.

Cependant, il faut veiller à ne pas devenir trop proche de la personne, trop soutenant, au risque de devenir étouffant, l'empêchant ainsi d'avancer : trop de soutien tuerait le soutien ! Le lien de dépendance et d'assistance ne serait alors que renforcé, différant continuellement la concrétisation de l'insertion. Cette crainte résume précisément une bonne partie des limites que nos interlocuteurs attribuent au travail social dans le champ étudié et que l'on peut regrouper autour de la notion d'activation. En effet, « *les travailleurs sociaux traditionnels* » (Form.3) sont décrits comme insuffisamment *activants* dans l'accompagnement proposé, posture pourtant jugée indispensable. Comme illustré dans l'encart qui précède, cela se traduit par une focalisation excessive sur les manques et les difficultés individuelles, dans une attitude de surprotection au détriment de la nécessaire mobilisation des ressources et d'une certaine responsabilisation. Cette centration quasi exclusive sur l'individu, en plus de l'étouffer, risque d'évacuer l'autre pôle d'intervention jugé au moins aussi incontournable que l'axe social, soit le pôle de l'économie et du marché du travail. En effet, selon les propos analysés, ce monde de l'entreprise avec ses contraintes et ses règles propres, reste en partie méconnu d'une bonne partie des travailleurs sociaux. Dans ce contexte, la posture d'activation demandée n'en devient que plus aléatoire et fragile, pour ne pas dire inexistante.

Que conclure dès lors ? D'abord que la reconnaissance issue des compétences développées en formation est ambiguë, écartelée entre des repères apparemment opposés. Pour paraphraser Robert Castel, le travail social, notamment dans le champ de l'insertion « est ainsi placé face à une double injonction : redéployer des modes d'intervention pour les rapprocher des usagers dans la situation spécifique où ils se trouvent (impératif de proximité) et impliquer les bénéficiaires afin de les responsabiliser et de les faire coopérer aux services qu'on leur dispense (impératif de participation des usagers) »⁵⁷⁷. D'où la nécessité, précisément, d'agir sur la qualification, puisque « *le travailleur social est bien placé pour assumer ça, mais il faudrait effectivement revoir les programmes de formation, car il y a quand même l'une ou*

⁵⁷⁵ PORTAL B., « Négociation et stratégie dans la relation d'aide: la personne partie prenante du changement » in *Vie sociale*, n°19, 2017.

⁵⁷⁶ Fédération internationale des travailleurs sociaux, [En ligne], URL : <https://www.ifsw.org>, consulté le 15 avril 2020.

⁵⁷⁷ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.214.

l'autre compétence complémentaire qui serait nécessaire pour assumer ce rôle de manière plus efficace » (Form.1). Léa Lima et Christophe Trombert, tout en confirmant ce constat, estiment même que « c'est donc une nouvelle conception des savoirs professionnels qui s'impose : moins de savoirs disciplinaires, moins de techniques diverses, trop prédéfinies et trop standardisées, plus de capacité d'adaptation, plus d'apprentissages en continu, plus de compétences en termes d'analyse de situation, plus d'éthique ainsi que de respect de la personne »⁵⁷⁸. Les différentes initiatives déjà évoquées sur le plan de la formation initiale et continue, semblent répondre à cette exigence.

Ensuite, le discours sur les atouts et les limites du travail social est à comprendre dans le débat récurrent soulevé par l'articulation entre qualification et compétence⁵⁷⁹. En effet, de l'aveu même de nos interlocuteurs, les formations qu'eux-mêmes proposent sont insuffisantes pour faire face à la complexité du champ d'intervention et des niveaux d'expertise qui en découlent. Ce faisant, ils ne font qu'opposer qualification et compétence, au risque de déqualifier les métiers historiques du travail social, du moins dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle. Autrement dit, « les mutations du travail social », dont participe grandement l'insertion, « questionnent les qualifications collectives tout autant que les compétences individuelles. C'est tout le travail social qu'il faut qualifier »⁵⁸⁰. Là encore, le développement des formations dans le champ de l'insertion, s'inscrit sans doute dans ce besoin de qualification et, in fine, de légitimation du travail social. En effet, « la désignation des compétences est devenue [...] un enjeu central tant pour l'organisation du travail que pour la reconnaissance des professionnels »⁵⁸¹ et de leur professionnalité. Et en tant que « construction sociale », toute professionnalisation « est soumise à de très nombreux facteurs contraignants » et est au cœur de « rapports de forces » multiples. C'est notamment le cas entre « les acteurs spécialisés [...] des stratégies de formation » et « les employeurs potentiels soucieux d'adaptation de la « ressource humaine » (dite également « capital humain ») »⁵⁸².

Au final, les quatre constats que nous venons d'analyser - un processus d'intervention pluriel, des figures professionnelles multiples, formation initiale versus formation continue et les atouts et limites supposés et/ou réels de travail social – rendent compte d'un « champ de l'insertion [...] instable et en évolution [...], éclaté en dispositifs [...], en de multiples secteurs d'intervention, de multiples employeurs, de multiples financeurs [...] ». Cela « ne favorise pas une stabilisation des compétences et encore moins des qualifications ; cette balkanisation fait obstacle à l'émergence d'une formation unifiée et à la définition de contenus de formation standardisés », concluent Léa Lima et Christophe Trombert⁵⁸³. Ceci

⁵⁷⁸ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.15.

⁵⁷⁹ Voir entre autres : CHAUVIÈRE M., *Le Travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification*, *op. cit.* ; BOUQUET B., « Le travail social à l'épreuve. Face aux défis, dynamiques et reconquêtes de sens... », *loc. cit.* ; RAVON B. et ION J., *op. cit.* ; AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, *op. cit.* ALIX J.-S. et alii (s/s la dir. de), *Debout pour nos métiers du travail social !*, Toulouse, ÉD. ÉRÈS, 2018

⁵⁸⁰ BOUQUET B., *Ethique et travail social. Une recherche du sens*, Paris, Dunod, 2012, p.59.

⁵⁸¹ RAVON B. et ION J., *op. cit.*, p.25.

⁵⁸² CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social », *loc. cit.*, p.13.

⁵⁸³ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.14.

dit, il faut reconnaître les efforts entrepris par les acteurs de la formation pour tenter de mettre de l'ordre à la fois dans le champ et dans les qualifications, notamment des travailleurs sociaux. Celles-ci doivent agir à la fois sur les compétences à consolider, les postures à développer - « *je pense que c'était moins un problème de compétences que de posture* » (Form.3) - et le positionnement professionnel à conscientiser - « *ils connaissent l'insertion, mais ne connaissent par leur positionnement professionnel* » (Form.2). Dans cette optique, le projet apparaît alors comme le moyen privilégié pour développer la disponibilité à l'insertion, dans une posture *activante* qu'il s'agit de renforcer.

2. Le projet et la disponibilité à l'insertion comme curseurs de l'intervention

Comme démontré dans le précédent chapitre, l'indéfinition et l'instabilité du champ de l'insertion, tant sur plan conceptuel que pratique, ne sont pas sans soulever certaines questions dans le contexte des compétences à développer. Parmi ces questions, il y a notamment celle du *à quoi et comment former* ? Autrement dit, comme le travailleur social ne maîtrise pas tout, comme il n'est pas seul à intervenir, et comme la formation initiale ne suffit pas, sur quoi la formation à l'insertion dans le domaine du travail social doit-elle insister ? Quels savoirs et savoir-faire ces professionnels doivent-ils acquérir et développer pour pouvoir prétendre occuper une partie de ce territoire ? Comment les préparer au mieux à accompagner les processus d'insertion qui leur sont confiés ? Tenter de répondre à ces questions revient, à l'instar des deux premiers chapitres, à identifier le(s) curseur(s) prioritaire(s) de l'intervention des travailleurs sociaux. C'est là, apparemment, un passage obligé d'une potentielle légitimité en devenir. L'analyse du matériau récolté laisse entendre que ce curseur est multiple et s'articule essentiellement autour des trois axes de formation suivants : 1) Percevoir les enjeux liés à l'insertion et orienter l'intervention en conséquence ; 2) Renforcer la disponibilité à l'insertion des personnes accompagnées ; 3) Mobiliser le projet comme outil d'intervention.

Premier axe : la formation a un rôle à jouer dans le développement de compétences permettant de saisir les enjeux relatifs à toute situation accompagnée et d'orienter l'accompagnement en conséquence, comme illustré par les extraits qui suivent.

Encart 24 : percevoir les enjeux prioritaires et orienter l'accompagnement

Éléments repérés dans les entretiens :

« Je le vois assez comme un espace d'orienteur, coordinateur, un rassembleur aussi, ou quelqu'un qui crée, qui dynamise, qui maintient un réseau pluridisciplinaire, parce que là on va vraiment vers la pluridisciplinarité quand on parle d'intégration. Donc, c'est un rôle, une fonction qui est très intéressante mais qui nécessite, comme je le disais, davantage encore de connaissances parce que c'est une fonction qui est plus complexe que celle du MSP type, en atelier. Je n'ai pas de terme qui me vient à l'esprit maintenant, qui pourrait illustrer la fonction principale : peut-être le pivot ou le guide. Mais c'est plus qu'un guide, oui, quoiqu'un guide fait aussi du soutien, de la formation. Donc, il y a un aspect qui est

vraiment multiple : professionnel, économique, psychologique, pédagogique. Tout ce que l'on veut, c'est large » (Form.1).

« C'est la personne de référence qui accompagne la personne. Il faut être généraliste mais il faut avoir des compétences pour analyser le projet de la personne, il faut avoir des connaissances réseau. Et puis des compétences d'analyse et d'évaluation des besoins de la personne [et des] prestations offertes. Le travailleur social est garant du projet, mais sait faire appel à d'autres compétences parce qu'il ne peut pas tout gérer, il ne peut pas tout maîtriser. Par contre, il est garant que ça se passe, que ça fonctionne, que le projet aille jusqu'au bout » (Form.2).

« Je dirai que tout ce travail repose sur l'évaluation des personnes, être bien au clair sur les personnes, sur la question des ressources qu'elles ont, etc. Après, il y a tout un axe de travail en équipe. Dans ce boulot, on ne peut pratiquement rien faire si ce n'est en équipe, soit dans l'institution, soit en dehors avec le réseau. Donc, ça c'est très important. Il y a la connaissance des différentes possibilités offertes par notre société de manière à utiliser au mieux ce que la société peut offrir » (Form.4).

Éléments repérés dans les documents :

« **Processus 1** : Évaluer les capacités de la personne en difficulté. [...] Le MSP est capable d'évaluer les compétences, les capacités pratiques, intellectuelles et sociales des personnes en difficulté qui lui sont confiées. Cette évaluation peut intervenir soit au début, soit en cours, soit à la fin de la prise en charge [...].

Processus 2 : Travailler en équipe. [...] Il participe à des réunions de groupes spécifiques externes ou internes (familles, représentants légaux, médecins traitants, offices de placements, associations, fournisseurs et clients, etc.) de l'institution. [...] Il détecte les situations qui nécessitent le recours à un réseau externe, notamment en situation de crise [...] » (Doc-F1).

« **Compétence 5** : Collaborer entre professionnels et institutions.

Compétences effectives : [...] 5.3. Déléguer les actions pouvant être menées de manière plus pertinente par des partenaires du réseau [...] ; 5.7. Initier et animer un réseau de collaboration [...] » (Doc-F2).

« **Cours : Transition et insertion.** À une existence socialement scandée par des âges de la vie marquant des statuts clairement distincts (scolarité, vie active, retraite), succèdent aujourd'hui des parcours de vie empreints de transitions incertaines et parfois délicates (transition école / emploi, transition chômage / travail, transition activité / inactivité...) faisant l'objet d'une attention de plus en plus soutenue des politiques sociales. Ce cours se propose d'éclairer cette montée en puissance de la question des transitions dans le champ de l'action sociale et d'en expliciter les tenants et aboutissants en prenant en appui sur l'analyse de transitions spécifiques traduisant des enjeux d'insertion » (Doc-F3).

« **Objectifs poursuivis** : connaître les principales politiques et dispositifs d'insertion ; connaître les divers-e-s actrices et acteurs et réseaux organisationnels dans le domaine de l'insertion ; rencontrer des actrices et acteurs clés liés à l'insertion de divers publics cibles [...] » (Doc-F4).

« **Module 1.** Comprendre l'insertion dans sa complexité : dans le cadre du module de base, la problématique de l'insertion sera abordée de manière à appréhender sa complexité au travers de thématiques transversales telles que les politiques sociales et d'activation, la diversité des dispositifs d'insertion, de ses publics et des cadres légaux dans lesquels ils sont développés ainsi que leur articulation avec l'économie de marché, les processus de désaffiliation et d'exclusion des individus [...].

Module 2. Processus et méthodologie de l'insertion professionnelle : ce module propose de développer des méthodes d'insertion professionnelle ainsi que divers outils et techniques spécifiques en la matière. Il s'articule autour de 3 axes : [...] 2. Le développement de la méthodologie des participants grâce à l'apport d'outils et de techniques comme l'aide au changement, des outils d'orientation, des techniques de travail en réseau et de la collaboration avec les employeurs, des outils d'observation et d'évaluation [...] » (Doc-F7).

« **Phase 1.** Contextes et aptitudes. Objectif : contextualiser la mission de l'insertion au sein de la politique sociale actuelle, découvrir l'ensemble des organes de réinsertion actifs en Suisse romande [...].

Phase 2. Coaching et partenariats. Objectif : apprendre à établir le profil de la personne en recherche d'emploi [...], créer des partenariats avec les entreprises [...], coordonner des entretiens de réinsertions et des placements en entreprise [...].

Phase 3. Soutien à l'emploi. Objectif : [...] Intégrer le réseau familial, social, professionnel, élargir la coordination avec d'autres instances afin que la personne insérée puisse maintenir durablement sa place de travail[...] » (Doc-F8).

Ces extraits mettent explicitement en lumière l'importance accordée par les acteurs de la formation en travail social, à la double dimension ici traitée. D'un côté, celle liée à la capacité d'analyser et de bien saisir la complexité du contexte en présence, avec les différents acteurs qui le composent. Parmi ceux-ci, il ne faut pas oublier la personne accompagnée, avec ses caractéristiques propres qu'il s'agit également de considérer dès le démarrage de l'accompagnement. De l'autre côté, la dimension de l'orientation à donner à l'intervention, précisément à partir de l'analyse et de l'évaluation contextuelle qui précède. Très concrètement, dans les extraits mobilisés plus haut, les notions telles que « *des compétences d'analyse et d'évaluation des besoins de la personne et des prestations offertes, être bien au clair sur les personnes, sur la question des ressources qu'elles ont, connaître les principales politiques et dispositifs d'insertion* », ou encore « *comprendre l'insertion dans sa complexité* » et « *des outils d'orientation, des techniques de travail en réseau et de la collaboration avec les employeurs, des outils d'observation et d'évaluation* », traduisent parfaitement l'expertise revendiquée par le travail social dans la perception et la compréhension des enjeux qui se posent. Ceux-ci sont de niveaux multiples tels que personnel, social, professionnel, scolaire, de santé, etc. De même, des propositions comme « *un espace d'orienteur, coordinateur, un rassembleur le pivot ou le guide, le recours à un réseau externe des outils d'orientation, des techniques de travail en réseau et de la collaboration avec les employeurs* » ou encore « *créer des partenariats avec les entreprises [...], coordonner des entretiens de réinsertions* », renvoient de manière explicite à la capacité de *navigation* exigée par les méandres de l'insertion et de ses multiples enjeux. Il s'agit alors d'orienter, de guider, d'assurer le passage, de connecter, de relier. En résumé, l'une des focales de la formation doit cibler le développement de ces compétences de perception et d'orientation, soit des axes d'intervention connus du travail social.

Ce faisant, l'axe de la formation reconnaît l'impossibilité et l'incapacité pour un seul et unique intervenant de maîtriser l'ensemble de la prise en charge, notamment sur le fond des problématiques à traiter. Bien entendu, le travailleur social ne fait pas exception, aussi bien formé soit-il. Il faut donc compter avec d'autres acteurs, plus ou moins proches du travail social. Pour paraphraser Jean-Noël Chopart, à côté des « *insiders*, ceux dont on sait qu'ils font partie du groupe des professions sociales labellisées, ceux que certains [...] ont nommé les travailleurs sociaux « canoniques » », il y a également

des « outsiders, ayant une occupation salariée dans le champ social mais n'étant pas habituellement repérés comme des travailleurs sociaux à part entière »⁵⁸⁴. L'appel du pied lancé par nos interlocuteurs à la sphère économique, que ce soit pour souligner la nécessité de la développer ou pour rendre compte de collaborations effectives dans le développement de certaines formations dans le champ de l'insertion, s'inscrivent dans cette articulation entre *insiders et outsiders* décrite par Jean-Noël Chopart. Dans notre contexte de recherche, ladite articulation est même pensée et coconstruite par les acteurs de la formation en travail social, suivant un mouvement qui ne semble pas nouveau. En effet, « le travail social ne constitue pas une « discipline » autonome et de nombreuses spécialités se sont succédées et se sont combinées pour assurer une tutelle intellectuelle (et souvent institutionnelle) sur les pratiques du travail social : médecins, magistrats, psychologues et psychanalystes, sociologues, et même désormais, économistes interviennent dans les formations, assurent des fonctions d'expertise dans le champ social [...] »⁵⁸⁵. À l'évidence, cela résonne particulièrement bien dans le champ de la formation en insertion : « pour que ça ait du sens, il faut que ce soit porté par le travail social et l'économie, [...] donc des hautes écoles de gestion aussi » (Form.3).

Convoquer les figures d'*insiders* et d'*outsiders*, revient indirectement à faire état d'une situation de concurrence possible et ce malgré la volonté plus ou moins affichée de collaborer et de faire appel à d'autres cadres de référence. Cela semble en partie indispensable, ne serait-ce que pour tenter de diminuer autant que possible l'indéfini et l'instabilité constatées. Mais qui dit territoire indéfini et instable, dit également confrontation possible à la fois pour le baliser et pour revendiquer une certaine reconnaissance à occuper une partie du périmètre de ce même territoire⁵⁸⁶. En effet, « une profession, c'est toujours une construction sociale » et à ce titre se trouve au cœur de « rapports de force entre acteurs »⁵⁸⁷, dont font partie les formateurs. Dès lors, l'écart entre collaboration et concurrence dans les processus de professionnalisation n'est jamais figé, les deux pouvant même parfois se superposer. En suivant la perspective d'Andrew Abbott, développer des compétences en formation doit permettre au travail social de faire face à « la concurrence interprofessionnelle, c'est-à-dire [à] la manière dont des professions défendent ou tentent d'étendre leur territoire, défini comme l'ensemble des tâches qu'elles revendiquent avec succès dans la division du travail »⁵⁸⁸. Dans cette optique, la place du travail social n'est jamais gagnée ni reconnue une fois pour toutes. Au contraire, il faut sans cesse la revendiquer au risque de se faire exclure, comme relevé dans l'encart introductif du ce troisième chapitre (encart n°19) et dont voici un extrait en guise de rappel :

⁵⁸⁴ CHOPART J.-N., « Retour réflexif sur un programme de recherche : que fait la sociologie des professions face à la marchandisation du travail social ? » in VILBROD A. (s/s la dir. de), *op. cit.*, pp.41-42.

⁵⁸⁵ *Ibidem*.

⁵⁸⁶ ABBOTT A., *op. cit.*

⁵⁸⁷ CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social », *loc. cit.*, p.13.

⁵⁸⁸ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, *op. cit.*, p.79.

« Un champ mouvant, un champ qui bouge beaucoup, qui va vite, qui a beaucoup évolué en dix ans. Un champ où il y a quand même un risque que les travailleurs sociaux se fassent mettre sur la touche, si on n'arrive pas à revendiquer mieux et à mieux faire savoir des compétences [...] » (Form.3).

L'une des stratégies développées par l'axe de la formation pour défendre et/ou étendre le territoire d'intervention du travail social dans le champ de l'insertion, consiste à positionner ce dernier tantôt comme spécialiste, tantôt comme généraliste. On retrouve là un mouvement également identifié dans les compétences mobilisées et dans celles attendues, et qui semble prendre les mêmes contours dans le contexte des compétences acquises en formation. Concrètement, il s'agit d'accepter et d'assumer l'impossibilité à maîtriser la finalité poursuivie, soit l'insertion en tant qu'état « évoquant une participation « normale » à la vie de la cité, et tout particulièrement au plan des rôles économiques (production et consommation) et sociaux, voire médico-sociaux (habitat, santé, citoyenneté) »⁵⁸⁹. Aussi, le pôle de la formation reconnaît ici la dimension généraliste des professionnels qu'elle forme, y compris dans le domaine de l'insertion - « *La formation est de type généraliste et débouche sur des qualifications utiles dans tous les domaines cités dans le profil professionnel* » (Doc-F1 : 23). En parallèle, il y a la prétention de se positionner comme spécialiste des parcours d'insertion avec ses multiples étapes à gérer et les divers acteurs à coordonner. Dans cette perspective, la formation doit préparer les futurs professionnels à accompagner ces parcours vus comme « un processus [qui] évoque un passage, une transition d'un état à un autre, qui ne concernent plus seulement le temps séparant la sortie du système scolaire de l'entrée dans la vie professionnelle, mais plus généralement toutes les occurrences d'accès ou de retour à cette vie professionnelle : insertion des jeunes [...], réinsertion des chômeurs de longue durée [...] »⁵⁹⁰. Cet accompagnement repose alors sur « *un réseau pluridisciplinaire ; on peut parler d'un travail systémique, avec un élément central, de pivot, [...] qui coordonne, qui fait tourner la machine, qui met en relation les gens, qui mobilise, qui sollicite ces partenaires-là avec leurs compétences et leurs spécificités, au moment opportun [...]* » (Form.1). Soit autant d'actions qui tombent dans le périmètre d'expertise reconnu au travail social.

Notons encore que les multiples formations continues développées dans le champ de l'insertion et dont il a déjà été question, participent de ce double positionnement professionnel, généraliste sur le fond et spécialiste sur la forme. En effet, en ciblant des étapes et/ou des fonctions particulières - par exemple : *job coaching, conception et direction de programmes d'insertion, coordinateur en insertion professionnelle* -, ces formations réaffirment la complexité d'un champ particulièrement exigeant en termes de compétences à mobiliser. Et en même temps, ces spécialisations partielles, sur des objets et/ou des moments spécifiques (l'accueil, le projet professionnel, le placement, entre autres) doivent être

⁵⁸⁹ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.10.

⁵⁹⁰ *Ibidem*.

coordonnées par quelqu'un qui développe une vue d'ensemble de l'accompagnement. Sans quoi, c'est la cohérence du tout qui risque d'en pâtir.

Une autre stratégie pour faire face à la « concurrence interprofessionnelle »⁵⁹¹ observée dans le territoire de l'insertion, consiste à se recentrer sur l'un des repères de l'intervention sociale, soit la capacité à favoriser l'implication des usagers au cours même de l'intervention. Il s'agit précisément du deuxième axe analysé ci-après en termes de renforcement de la disponibilité à l'insertion des personnes accompagnées. En effet, dans le prolongement de ce qui précède, percevoir et orienter doivent permettre au travail social d'imposer et de faire reconnaître ce qui fait en partie son noyau dur, dans un champ dont il est en partie étranger. Il s'agit précisément de sa compétence (voire du fondement même de son action) à *faire-faire, faire-devenir*, à révéler et à réveiller les énergies mobilisatrices, ou encore à mettre en mouvement et à soutenir l'usager à se soutenir lui-même. Pour le dire autrement, plus que l'insertion en elle-même, c'est davantage la préparation à celle-ci, une espèce de disponibilité "insertionnelle", qu'il faut viser, comme illustré dans l'encart qui suit.

Encart 25 : de l'insertion au renforcement d'une disponibilité "insertionnelle"

Éléments repérés dans les entretiens :

« Je pars de l'idée que si la personne elle est impliquée dès le départ, elle sera beaucoup plus motivée. Alors pour moi, l'insertion c'est redonner confiance à cette personne, pour qu'elle sente qu'elle puisse revenir sur le marché du travail, aussi. Il y a un accompagnement, une insertion psychologique, enfin, une préparation psychologique. Ils créent, recréent les bases pour préparer une insertion, retrouver l'estime de soi, confiance en soi, retrouver ses capacités et puis, à partir de ça, quand tu as retrouvé ça, reconstruire un projet » (Form.2).

« Le premier module est commun, parce que là, on considère qu'il y a des savoirs transversaux. C'est toute la compréhension des mécanismes du marché de l'emploi, les enjeux de l'insertion, depuis l'activation. Après, le conseiller en insertion va beaucoup se faire sur l'accompagnement à la personne. Donc, accompagnement du deuil, travail sur la motivation, travail sur qu'est-ce que c'est un projet professionnel, comment on le met en place, comment on conçoit un parcours d'insertion. Le job coach lui, va être plus autour du marketing de l'insertion, des mécanismes d'intégration dans les places de travail, des facilitateurs qui se passent ou ne se passent pas, les techniques de coaching, etc. Ce que demandaient les employeurs, c'est plus une attitude centrée sur les ressources de la personne, sur le développement des ressources, la stimulation des ressources et puis la capacité à ce que les gens les mettent eux-mêmes en œuvre, plutôt qu'on fasse à leur place. Dans les professions de l'insertion qui sont sorties, il y a toujours une place pour le travailleur social, dans son rôle dans l'accompagnement psychosocial des personnes dans les phases difficiles. Donc, les gens qui sont en grande fragilité, il doit y avoir tout un travail sur les dimensions personnelles et sociales qui permettent de tenir un boulot et ça, c'est vraiment des compétences qui sont reconnues aux travailleurs sociaux » (Form.3).

« Il n'y a pas de raison d'avoir des attitudes de compassion, si la situation peut tout à fait être assumée par les gens. Responsabiliser, exactement, permettre de vivre des expériences relativement normales et ordinaires. Donc, on doit toujours permettre à quelqu'un d'être en développement (Form.5).

⁵⁹¹ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, op.cit.

Éléments repérés dans les documents :

« **Processus 4** : Former des personnes en difficulté. [...] Il participe à la construction des connaissances des personnes et suscite la motivation de celles-ci. [...] Selon la mission et les buts de l'institution, la formation des personnes peut avoir différents objectifs, à savoir : le développement de compétences spécifiques chez l'apprenant ; [...] la valorisation et la construction de la personne ; [...]. Motiver les apprenants dans une démarche d'apprentissage : il applique des approches de valorisation de la personne ; il délègue des responsabilités aux apprenants en fonction de leurs capacités.

Processus 5 : Gérer des relations interpersonnelles. [...] Gérer les dynamiques de groupe chez les usagers : il identifie les intérêts, les différences culturelle et motivations des personnes ; il utilise les points forts comme moteur d'activité.

Processus 8 : Contribuer à l'intégration sociale et professionnelle [...]. Accompagner un apprenant dans une démarche de formation externe : [...] ; il soutient l'apprenant dans l'acquisition de connaissances théoriques et de méthodes d'apprentissage ; [...] ; il met en place des mesures visant à développer l'autonomie de ses apprenants (transports, logement, etc.) » (Doc-F1).

« Les travailleurs sociaux s'appuient sur les ressources des usagers pour favoriser leur participation sociale dans le respect de leurs spécificités .

Compétence 8 : encourager et soutenir la participation des personnes et des groupes dans la société. Compétences effectives : favoriser, dans une vision prospective, toute initiative permettant l'insertion et l'intégration des membres d'une société donnée » (Doc-F2).

« **Cours : Responsabilisation, autonomisation et empowerment.** Au cours des dernières années, les logiques de responsabilisation, d'autonomisation et d'empowerment se sont développées, remplaçant progressivement les logiques d'aide et d'assistance sur lesquelles s'était construit le travail social. [...] Ce cours se penchera sur ces transformations et questionnera ces nouvelles pratiques afin de mettre en lumière les enjeux que cela soulève dans l'intervention sociale contemporaine » (Doc-F3).

Les indices explicites d'une visée responsabilisante et *activante* de l'intervention ne manquent pas : « *implication, motivation, confiance, préparation (psychologique), activation, travail du deuil, facilitateurs, stimulation (des ressources), responsabiliser, valorisation, autonomie/autonomisation, participation (sociale), empowerment, etc.* ». Comme le montrent ces différents extraits, la formation dans le champ de l'insertion privilégie clairement ce que Didier Vrancken appelle « le travail social d'intermédiation, davantage orienté vers une norme d'implication des usagers [...]. Le travail social se voit de plus en plus sollicité pour faciliter le mouvement »⁵⁹². Mouvement qui, selon Martine Zwick Monney, représente une caractéristique forte et transversale du champ de l'insertion.

« Les dispositifs sont en mouvement [...]. Les bénéficiaires sont en mouvement [...]. Les professionnels sont en mouvement [...]. Dans cette logique d'activation où l'immobilité n'est pas acceptable, la solution est alors de créer des marches supplémentaires pour garder l'illusion du mouvement. Ce mécanisme a pour effet d'augmenter la responsabilisation des individus : si le bénéficiaire n'est pas actif, c'est qu'il ne fait pas l'effort de l'être puisque les dispositifs font tout pour l'aider à gravir les marches »⁵⁹³.

⁵⁹² VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.28-29.

⁵⁹³ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., pp.98-99.

La capacité d'action et de mouvement, aussi bien de la part de l'accompagné que de l'accompagnant, étant centrale, elle ne fait que renforcer la légitimité du travail social à occuper une partie du territoire de l'insertion. En effet, cette capacité s'inscrit dans des repères connus du travail social, notamment en convoquant les notions d'autonomie et d'*empowerment*, dans une visée de « pratiques que l'on qualifiera d'émancipatrices »⁵⁹⁴. Se référant à la perspective d'intervention proposée par les repères du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (DPA-PC), Bernard Dutrieux postule en effet un « lien indéfectible entre le DPA-PC et un travail social que nous qualifierons d'authentique [...] ». De même, l'accompagnement proposé dans cette optique d'intervention « part de l'idée, défendue par la philosophie, que l'homme est un être agissant par essence [...]. Qu'il regarde au-delà de l'horizon, qu'il est mobilisé par ses désirs, et qu'il fait les choses bonnes quand il use de la délibération et de ses « affects joyeux » »⁵⁹⁵. Dès lors, quoi de plus opportun que de former les intervenants à soutenir cette capacité agissante des personnes accompagnées ? En d'autres termes, pour prétendre à une quelconque efficacité de son intervention, et donc à une quelconque légitimité, l'intervenant social doit apprendre à développer et à consolider cette « agentivité » des personnes aidées puisque, concrètement, l'intervention doit immanquablement, d'une façon ou d'une autre, s'appuyer sur elles pour pouvoir se traduire »⁵⁹⁶.

« Autonomie/autonomisation, participation, confiance et estime de soi, responsabilisation, etc. », traduisent également « le passage de la notion de travail sur autrui à celle de travail avec autrui »⁵⁹⁷, porté par l'idée même d'accompagnement. Celui-ci mise en effet sur un usager en partie autonome, disposant de ressources, capable de faire des choix, bref, ayant un potentiel de changement⁵⁹⁸. Cependant, sa situation peut l'empêcher plus ou moins durablement de déployer complètement ce potentiel qui ne demande qu'à être libéré, notamment dans la rencontre avec l'accompagnant. Mais contrairement « au travail sur autrui » qui place « le professionnel en position de surplomb, [...] le travail avec autrui suppose un usager actif et de surcroît indéterminé. L'usager est surtout sommé de se définir dans le cours de l'intervention sociale [...]. Travailler avec autrui, c'est traiter l'autre en personne [...] »⁵⁹⁹. Cela revient au final à mettre en œuvre l'un des objectifs prioritaires des politiques sociales actuelles, largement portées par le travail social, et prioritairement dans le champ de l'insertion (socio)-professionnelle, soit l'autonomie ou l'autonomisation. Dès lors et à en croire les données analysées, former les travailleurs sociaux à *faire faire*, à libérer le potentiel "insertionnel" des personnes accompagnées, permet d'agir sur « l'autonomie individuelle [considérée] comme une norme sociale »⁶⁰⁰.

⁵⁹⁴ PORTAL B., DESOMER V. et DUTRIEUX B., (s/s la dir. de), *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, Namur, Editions UVCW - Fédération des CPAS, 2017, p.24.

⁵⁹⁵ *Ibid.*, pp.30-31.

⁵⁹⁶ SOULET M.-H., « Quelques réflexions critiques sur le développement du pouvoir d'agir en travail social » in PORTAL B., DESOMER V., et DUTRIEUX B. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.284.

⁵⁹⁷ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, *op. cit.*, p.55

⁵⁹⁸ PAUL M., *op. cit.*, 2009

⁵⁹⁹ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale*, *op. cit.*, pp.55-56.

⁶⁰⁰ DUVOUX N., *loc. cit.*

et, *in fine*, de soutenir et de renforcer la reconnaissance de la contribution du travail social dans le champ de l'insertion

Cependant, il ne suffit pas de la décréter pour que l'autonomie se passe et se fasse. Au contraire et comme on peut s'en douter, renforcer cette fameuse disponibilité "insertionnelle" demande du temps, au risque de réduire l'autonomie à une injonction « souvent ressentie comme paradoxale », comme l'a montré Nicolas Duvoux⁶⁰¹. Selon lui le paradoxe touche les publics inscrits dans des processus d'insertion sur deux niveaux distincts. D'abord sur le plan matériel, dans la mesure où leur statut d'allocataire les empêche souvent d'être matériellement autonomes. Ensuite sur un plan davantage symbolique, renvoyant à des formes de dévalorisation et de retrait vécus par les individus. De plus, il ne faut pas oublier « que les populations assistées, très hétérogènes, ont des représentations différenciées de la norme d'autonomie », tantôt intériorisée (adhésion), tantôt négociée, tantôt refusée⁶⁰². L'insertion, en tant que construction sociale, est aussi le produit de rapports sociaux entre acteurs multiples, à commencer par les usagers eux-mêmes⁶⁰³. L'intervenant doit en être conscient puisque cela risque d'influencer le type de relations que les individus vont développer avec les institutions et les professionnels qui les représentent, à commencer par les travailleurs sociaux. L'une des façons d'en tenir compte consiste précisément, comme dans les deux premiers pôles compétences analysés, à appréhender la dimension temporelle de l'accompagnement, comme illustré ci-après.

« Il y a l'insertion à court terme [et] il y a l'insertion à long terme. Alors, à court terme, c'est permettre aux gens de s'intégrer le maximum, compte tenu qu'il y a le risque de devoir partir [par exemple, une personne avec le statut d'admis provisoire]. Tandis que, si on prend une personne de 50 ans ou un ancien alcoolique, l'idée c'est d'avoir un projet à long terme, alors que le marché du travail fonctionne maintenant à court terme. Ça me pose beaucoup de questions : est-ce qu'on réinsère une personne sur trois mois, cinq mois, six mois, une année ? » (Form.2).

L'accompagnement à l'insertion ne peut ignorer la variable du temps, et ses diverses modalités telles que la durée, le rythme et l'urgence⁶⁰⁴. Cette variable peut, selon les situations rencontrées, être une ressource (temps long octroyé) ou un obstacle (manque de temps), notamment dans la perspective des deux pôles analysés plus haut en tant que leviers de légitimation à consolider en formation : premièrement, percevoir les enjeux liés à l'insertion et orienter l'intervention en conséquence et, deuxièmement, renforcer la disponibilité à l'insertion des personnes accompagnées. Cette dimension est

⁶⁰¹ DUVOUX N., *loc. cit.*

⁶⁰² *Ibid.*, pp.111-114.

⁶⁰³ DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle », *loc. cit.*

⁶⁰⁴ GARDELLA É., *loc.cit.*

également liée au troisième et dernier pôle qu'il nous reste à approfondir, celui du projet comme outil d'intervention privilégié.

En effet, la gestion de projet est envisagée par le pôle de la formation comme le moyen d'opérationnaliser l'accompagnement en répondant aux impératifs de maîtrise des enjeux en présence et de l'orientation de l'intervention qui en découle et, au final, du renforcement de l'autonomie des individus. Dit autrement, à la question : comment s'y prendre concrètement, en tant qu'intervenant dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, pour piloter l'accompagnement en tenant compte des spécificités de chaque situation et en renforçant « l'agentivité » des individus ? L'axe de la formation répond : en développant des compétences dans la gestion de projet. Le prochain encart en donne quelques illustrations.

Encart 26 : le projet au service de l'accompagnement

Éléments repérés dans les entretiens :

« Le travailleur social peut créer ce projet d'insertion avec l'individu. Je pense qu'ils peuvent intervenir à différents niveaux, mais c'est de nouveau cette logique de projet. Je pense que le travailleur social peut créer ce projet d'insertion, mais sans pouvoir intervenir à toutes les étapes : il est garant du projet, mais sait faire appel à d'autres compétences. Il est garant que le projet aille jusqu'au bout ou de dire : « on met fin au projet parce qu'il n'y arrive pas ».

Comme je le vois, ça serait participatif, dans le sens où on travaille sur le projet d'insertion de l'individu, en connaissant le réseau. C'est un projet qu'il faudrait aussi étudier, c'est un projet à créer, où il peut être en partie dans une institution et puis en même temps aller chercher des prestations ambulatoires, en réseau. C'est remettre le travail social dans une logique plus proche de la personne que d'être employé au service d'un projet d'une institution » (Form.2).

« Un conseiller en insertion est beaucoup centré sur l'accueil de la personne, le travail de deuil, la mise en place d'un nouveau projet professionnel. Au début, la seule chose qui se travaille, c'est oser être avec les autres, avec l'habitation au travail, après, la mise en place d'un projet professionnel. Donc, accompagnement du deuil, travail sur la motivation, travail sur qu'est-ce que c'est un projet professionnel, comment on le met en place, comment on conçoit un parcours d'insertion : ça, c'est les compétences racine pour le conseiller en insertion. C'est un modèle qui dit qu'il faut autant travailler avec la personne, ce qui lui permet de se reprojeter dans un projet réaliste et désirable, que travailler sur les conditions du marché du travail » (Form.3).

« Il faut qu'ils soient eux-mêmes capables de monter des projets, de défendre des idées et de modifier les choses. Parce que quand on fait des activités répétitives toute l'année avec les gens, je me demande comment est-ce qu'on tient compte des besoins des gens. Donc là, je pense qu'il faudrait un esprit d'entreprise chez les gens. Et puis après il y a la capacité à faire des projets qui soient adaptés, qui répondent aux besoins ; pas seulement de fabriquer des projets mais aussi les réaliser, les conduire avec les gens. Ça s'est aussi travaillé en formation c'est clair » (Form.6).

Éléments repérés dans les documents :

« **Processus 4 : Former des personnes en difficulté** [...]. Concevoir des projets socioprofessionnels : il se réfère aux résultats de ses observations et analyses ; il définit les ressources humaines et les moyens matériels nécessaires à son secteur ; il propose des solutions d'intégration professionnelle ou sociale.

Processus 8 : Contribuer à l'intégration sociale et professionnelle [...]. Il négocie un projet socioprofessionnel avec une entreprise ou un maître d'apprentissage [...] ; il crée des outils de suivi et de management des projets socioprofessionnels.

Concept de formation. [...] Les écoles créent des conditions d'apprentissage qui favorisent tout autant le travail personnel que le travail en équipe ou par projet.

Procédure de qualification. [...] L'examen de diplôme comprend au moins : un travail de diplôme ou un travail final, axé sur la pratique ou sur un projet » (Doc-F1).

« Les défis du travail social aujourd'hui. [...] Concevoir et développer des projets individualisés et collectifs aux finalités explicites, en partenariat et dans le cadre de réseaux de collaboration avec les acteurs d'autres champs professionnels, permet aux travailleurs sociaux d'intervenir dans les équipes pluridisciplinaires avec des compétences générales et spécifiques nécessaires à la complexité du champ du Travail social.

Le référentiel de compétences pour la formation [...]. Compétence 7.5 : Construire et mettre en œuvre un projet d'intervention [...].

La partie de formation dite spécifique [...] :

Orientation ASC - Module E10 – Gestion de projets, d'équipes et d'équipements : [...] méthodologie de projet [...].

Orientation ES – Module E9 – Développement cognitif et social : [...] évaluation des besoins, planification, mise en œuvre et évaluation de l'intervention (projets institutionnels et individuels).

Orientation AS – Module E7 – Méthodologie d'intervention en service social, techniques et outils d'intervention : [...] projet et gestion de projet [...].

Modules d'approfondissement :

Addictions et intervention sociale : entre politiques et réalités, quels espaces de réinsertion, quel accompagnement, quels partenariats, quels projets ?

Sens en enjeux d'un projet intergénérationnel dans la cité : nouvelles perspectives pour le Travail social ?

Action culturelle et développement de projets [...].

Les formes d'apprentissage. [...] Elles répondent à quelques principes directeurs : la favorisation de moments de co-construction avec les étudiants d'une partie des contenus, en lien avec des problématiques ou projets émergents » (Doc-F2).

« **Option : Pilotage d'interventions et innovations dans les terrains du travail social** (24 ECTS). Cette option met l'accent sur la mobilisation d'outils théoriques et méthodologiques portant sur la conception, le pilotage et l'amélioration des projets d'intervention [...]. Modules obligatoires (24 ECTS) : [...] Méthodologies de projet : du directif au participatif » (Doc-F5).

« Les objectifs de ce Master [...]. Perspectives professionnelles : [...]. Il prépare ainsi à des fonctions : dans tous les domaines professionnels en lien avec le social et / ou le sanitaire (analystes, intervenant-e-s, chargé-e-s de projet, [...].

Module : Outils méthodologiques. [...] Cours : Conception et gestion de projet (partie 1 & 2).

La gestion de projet, à titre de discipline, a développé un vocabulaire et des procédures qui lui sont propres. Le cours proposé permettra de définir ce qu'est un projet, de se familiariser avec ses composantes essentielles et d'examiner les impacts sur le fonctionnement des équipes [...] » (Doc-F5).

À l'évidence, le projet est omniprésent dans le domaine de la formation en travail social, qu'elle soit initiale ou continue, de niveau "école supérieure", "haute école spécialisée" ou "universitaire". À en croire les données analysées, aussi bien à partir des entretiens menés que des documents consultés, aucun programme de formation ne semble faire l'économie de la gestion de projet dans les cursus proposés. Cette omniprésence dans la formation fait écho à celle dans le champ social dans son ensemble, et dans le travail social en particulier, quels que soient les publics considérés et les problématiques prises en charge. En effet, « les notions de « contrat » et de « projet » sont devenues dans la période récente les maîtres mots de l'action sociale »⁶⁰⁵. C'est particulièrement le cas dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle dans lequel le projet « fait l'objet d'un engouement considérable », tout en cultivant une certaine « ambivalence et polysémie », comme le note Denis Castra⁶⁰⁶. Les extraits qui précèdent rendent parfaitement compte de cette polysémie, considérant le projet à la fois comme des *compétences* professionnelles à développer, passant par l'acquisition de postures et d'aptitudes particulières, et comme des *contenus* spécifiques à travailler. Ces derniers prennent forme notamment dans des *methodologies*, des *méthodes* et des *outils* concrets, comme autant de ressources permettant précisément de renforcer les compétences précitées. Dans cette optique, le projet peut être mobilisé en tant que marqueur d'une *qualification* acquise, gage d'expertise et, au final, de légitimité. Plus fondamentalement, le projet est aussi défini en tant que *discipline* lorsqu'il est question de « *methodologie de projet* », fondée sur un cadre conceptuel et l'étude de méthodes et d'outils spécifiques. Dans certains cas encore, le projet devient une composante essentielle des *principes directeurs* qui fondent les *formes d'apprentissage* adoptées par tel ou tel programme de formation.

Globalement et comme résumé par l'un des extraits de l'encart qui précède, « *concevoir et développer des projets individualisés et collectifs aux finalités explicites, en partenariat et dans le cadre de réseaux de collaboration avec les acteurs d'autres champs professionnels* » (Doc-F2), permettrait, rien de moins, que de faire face aux « *défis du travail social aujourd'hui* ». Connoté positivement puisque tourné vers un ailleurs et un après souvent idéalisés, le projet finit par incarner la norme sociale liée à la responsabilité et à l'autonomie de chaque acteur. En cela, le projet appartient « à la même matrice, culturelle ou idéologique, que la notion de compétence »⁶⁰⁷. D'où la nécessité de donner une place de choix, dans les formations en travail social, au projet, considéré à la fois comme moyen et fin en soi de l'accompagnement social. En effet, il fait appel à des ressorts particuliers, susceptibles d'activer, de mettre en mouvement et de stimuler la dimension "actrice" des individus. Ces derniers sont ainsi amenés à jouer des rôles et à assumer des responsabilités, à devenir sujets et pas uniquement objets des interventions. Le projet d'insertion s'inscrit précisément dans cette perspective quasi citoyenne de l'action sociale en cherchant à redonner un rôle social et, autant que possible, professionnel à tous ceux

⁶⁰⁵ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, op. cit., p.241.

⁶⁰⁶ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.74.

⁶⁰⁷ *Ibidem*.

qui l'auraient perdu⁶⁰⁸. Selon Jean Guichard, la mobilisation fréquente du projet en tant qu'outil d'intervention, connaît justement un succès certain auprès des jeunes qu'il s'agit « d'aider à construire des projets d'avenir »⁶⁰⁹.

À noter encore que le projet en tant qu'outil privilégié de l'accompagnement, engage non seulement la personne accompagnée mais aussi celle qui accompagne. En effet, en l'absence d'une position de « surplomb » de l'accompagnant sur l'accompagné caractéristique de ce « travail avec autrui »⁶¹⁰, le professionnel doit aussi mettre du sien : « réciprocité » et « co-construction du parcours »⁶¹¹ sont de mise. Et c'est justement avec cette visée que la méthodologie de projet doit être abordée en formation : « *méthodologies de projet : du directif au participatif* » comme résumé dans un des extraits mentionné précédemment (Doc-F.5). Cet engagement réciproque et permanent porte sur plusieurs plans, comme celui de la définition des cibles à atteindre et des stratégies et moyens à mobiliser pour y parvenir, ou encore celui des rôles et des responsabilités à assumer par chacun des partenaires. Il porte aussi sur une bonne gestion des temporalités⁶¹² propres au projet, sans quoi le « *participatif* » volerait vite en éclats.

Dans le territoire de la formation, cette dimension est d'abord décrite en termes de « *court terme et de long terme* » (Form.2). Ainsi, dans certains cas, il s'agit de favoriser prioritairement un projet d'insertion à court terme, visant une entrée et/ou un retour aussi rapide que possible dans le monde du travail. Dans cette perspective, il y aurait presque un caractère d'urgence à intervenir, avant qu'il ne soit trop tard⁶¹³. L'exemple de certains statuts issus de la politique d'asile est avancé pour illustrer cela. Le risque de renvoi étant une espèce d'épée de Damoclès posée au-dessus des individus, il n'y a pas de temps à perdre, pas de temps à consacrer à un projet d'insertion chronophage et qui n'est pas sûr d'aboutir vu l'incertitude et la précarité des situations. À choisir, il vaut mieux une mauvaise insertion que pas d'insertion du tout, la rapidité du placement prenant le pas sur sa durée. Dans d'autres cas, au contraire, il faut tabler sur un projet d'insertion à long terme, différant celle-ci dans le temps. L'insertion semble ici envisagée comme le résultat d'un (long) processus négocié, coconstruit, adapté aux aptitudes et aux aspirations des individus. Ne pas prendre le temps de ce processus, entraînerait à coup sûr l'échec, notamment en termes de fiabilité et de durée de l'insertion. Celle-ci, contrairement à la perspective de court terme, semble d'ailleurs fonctionner comme marqueur de réussite. Les jeunes primo-demandeurs d'emploi et les personnes ayant atteint un certain âge, considéré comme critique sur le marché du travail, seraient particulièrement concernés.

⁶⁰⁸ LORIOU M. (s/s la dir. de), *op. cit.*, pp.137-138.

⁶⁰⁹ GUICHARD J., *loc. cit.*, p.350.

⁶¹⁰ ASTIER I., *Sociologie du social et de l'intervention sociale, op. cit.*, pp.55-56.

⁶¹¹ VULBEAU A., « Contrepoint - L'accompagnement, référent inévitable » in *Informations sociales*, n°169, 2012, p.55.

⁶¹² BRANDIBAS G. et ELET M., *Le Projet personnalisé dans l'action sociale et médico-sociale - conception, démarche et clinique*, Paris, L'Harmattan, 2014.

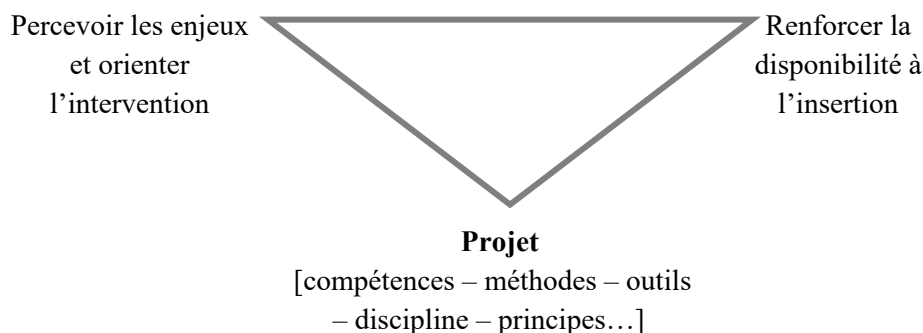
⁶¹³ GARDELLA É., *loc. cit.*

En effet, avec les jeunes, un « *travail plus éducatif, d'affirmation de valeurs, [...] de socialisation à l'emploi* » (Form.3), prend une place importante, expliquant en partie l'échelle du temps long. Cette dimension éducative vise notamment la socialisation dans et par le travail. Considérée comme une dimension constitutive du travail social, elle permet ainsi de renforcer sa légitimité à intervenir auprès de cette population. De même, l'accompagnement vers l'insertion de personnes plus âgées, demande la prise en compte de facteurs tels que les formations achevées ou pas (plus ou moins reconnues, actuelles ou obsolètes), les expériences professionnelles plus ou moins bien/mal vécues, l'établissement d'un profil de compétences, l'identification de cibles professionnelles, ou encore la mise en œuvre via un « *projet réaliste et désirable* » (Form.3). Bref, autant d'étapes qui demandent du temps.

En poussant un peu plus loin la réflexion, on constate qu'en plus de la durée, de la rapidité, de l'urgence et du terme, l'âge – le temps biologique – caractérise également la dimension temporelle de l'insertion dans le champ des compétences à développer. Enfin, cette dimension doit être mise en perspective avec la conception multi-étapes et multifonctionnelle décrite précédemment. En effet, selon les situations rencontrées, les étapes sont plus ou moins longues, nombreuses, rapides, urgentes, etc. Il en va de même de la mobilisation des différentes fonctions nécessaires à la mise en œuvre du projet d'insertion, mobilisation qui variera d'un parcours à l'autre, en fonction de spécificités propres. Pour paraphraser Marc-Henry Soulet, « agir dans un contexte d'incertitude [...] exige la mobilisation d'une temporalité non-linéaire [faite de multiples] oscillations [...] ». Dès lors, l'intervenant est dans l'obligation de « concilier temps compté et temps ouvert » et de « fonder une action efficace dans la potentialité plus que dans la projection »⁶¹⁴.

Au final, ce rapport particulier au temps impose la conception et la mise en œuvre de projets dont les résultats sont peu prévisibles. Si le travailleur social, dûment formé, parvient à faire la preuve de sa maîtrise de ce type de projets, c'est précisément sa légitimité à "faire de l'insertion" qui en sort renforcée. Dans cette perspective et dans un contexte d'incertitude, l'un des défis à relever par le professionnel consiste à faire reposer cette légitimité, non pas sur le résultat final en termes d'insertion aboutie ou pas, mais plutôt sur les deux premiers axes analysés dans ce chapitre, soit : 1) Percevoir les enjeux liés à l'insertion et orienter l'intervention en conséquence ; 2) Renforcer la disponibilité à l'insertion des personnes accompagnées. Autrement dit, le projet d'insertion devient alors le moyen par lequel le travailleur social peut concrétiser ces deux composantes de son accompagnement et de son expertise, atténuant ainsi l'impact de certaines limites qui lui sont reprochées - *trop centré sur la personne et pas assez sur l'emploi, trop soutenant et pas assez activant, trop focalisé sur le manque au détriment des ressources*, etc. La figure qui suit tente précisément de schématiser cette triple articulation dans laquelle le projet prend une place centrale.

⁶¹⁴ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, pp.8-11.

Fig. 14 : Le projet au cœur de l'accompagnement social dans le champ de l'insertion

Comme le suggère ce schéma, l'axe des compétences développées fait de l'apprentissage et de la maîtrise du projet, l'un des fondements de l'accompagnement dans le champ de l'insertion. Ce dernier étant relativement indéfini et instable, le projet permet, dans un premier temps, d'y mettre un peu d'ordre en identifiant les principaux enjeux à prendre en compte et en fixant des priorités pour la suite des opérations. À leur tour, celles-ci doivent être discutées, négociées et réorientées avec l'accompagné, dans une visée de responsabilisation et d'autonomisation progressive. L'individu est alors appelé à s'approprier une partie du processus, à le prendre à son compte. Il en devient acteur, renforçant au passage son potentiel "insertionnel". Même si l'insertion n'est pas effective au terme de l'accompagnement, les graines sont semées et pourront germer à tout moment et dans une temporalité plus ou moins proche. C'est du moins le pari qui est fait dans ce travail de consolidation d'une disponibilité à l'insertion à venir, l'intervenant refusant de « traiter le problème, la demande, l'interlocuteur immédiat seulement pour lui-même, mais en ayant toujours aussi l'attention portée au-delà, vers ces finalités plus larges et plus transversales »⁶¹⁵.

Ceci dit, « l'engouement pour le projet » ne doit pas nous faire tomber dans le piège de la baguette magique, infaillible et applicable à toutes les situations. Au contraire, l'esprit critique doit rester de mise, certains dénonçant un risque de « dictature du projet »⁶¹⁶, d'autres mettant en visibilité « les malentendus » qu'il peut provoquer⁶¹⁷. Nous y revenons plus précisément dans le troisième et dernier chapitre qui suit, sous l'angle d'une certaine ambiguïté qui, selon les acteurs de la formation, caractérise l'implication du travail social dans le champ de l'insertion.

⁶¹⁵ JEANNOT G., *op. cit.*, p.21.

⁶¹⁶ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaire*, *op. cit.*, p.82.

⁶¹⁷ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.182.

3. Le travail social, cheval de Troie de l'insertion

La troisième et dernière tendance de fond analysée dans le pôle de la formation renvoie à la position occupée par le travail social dans champ de l'insertion et à certaines de ses caractéristiques. Cette position est à comprendre dans son articulation avec les deux premiers points traités plus haut. En effet, indéfinition et instabilité du champ de l'insertion, tout comme la réorientation du curseur de l'intervention vers le renforcement de la disponibilité à l'insertion, mise en œuvre dans et par une démarche de projet, influencent la place que peut occuper le travail social. Dans un tel contexte, les intervenants sont amenés à ajuster régulièrement leur positionnement professionnel et l'accompagnement proposé. Ceux-ci ne peuvent être ni trop figés ni trop affirmés, au risque de se trouver en porte-à-faux aussi bien avec les situations accompagnées, qu'avec les prescriptions du mandat, ou encore le contexte institutionnel de l'intervention. Ainsi, pour faire face à l'indéfinition du champ de l'insertion, l'axe de la formation semble miser sur le développement d'une posture à la fois adaptable et retenue. Adaptable en termes de réponses à inventer, voire bricoler en cours d'action et retenue ne serait-ce que pour ne pas trop attirer l'attention sur le *bricolage* en question. De plus, vu la complexité débordante, cette retenue paraît inévitable pour faire place à la nécessaire implication d'autres acteurs, le travailleur social – pas plus qu'un autre professionnel d'ailleurs – ne pouvant prétendre assumer l'intégralité de l'accompagnement. Avant de développer ce troisième point, nous commençons par l'illustrer dans l'encart qui suit.

Encart 27 : une position adaptable et retenue

Le caractère **adaptable** du positionnement à adopter en cours d'action, apparaît essentiellement dans l'exigence d'individualisation de l'intervention. En effet, « on ne peut quand même laisser de côté les besoins de la personne. On ne peut pas faire n'importe quoi avec n'importe qui. De toute façon, la réalité s'imposera : s'il n'y a pas une certaine adéquation entre les besoins des gens, leurs désirs et puis ce qui est offert, ça va sauter ! ». Dès lors, chaque personne étant particulière et porteuse de besoins et de désirs spécifiques, l'intervenant doit être en mesure « de tenir compte de leur situation, de leur niveau de développement. Tout ce travail repose sur l'évaluation des personnes, [afin] d'être bien au clair sur les ressources qu'elles ont » (Form.6), et pouvoir ensuite, précisément, adapter l'accompagnement.

Selon nos interlocuteurs, l'adoption complète d'une telle posture demande, à terme, de passer d'une logique d'intervention centrée sur l'institution et ses prestations prédéfinies, à une logique focalisée sur la personne et ses besoins réels. La formatrice n°2 évoque cette évolution souhaitable en ces termes : « maintenant, on est quand même dans des « entreprises » privées, individuelles, [...] chacune fait la même chose. Comme je le vois, ça serait plus participatif, dans le sens où on travaille sur le projet d'insertion de l'individu. Tandis que maintenant, l'individu il entre dans une structure et le projet est proposé par la structure. Si on prend le SEMO, [il] va formater ; les structures formatent les gens par rapport à un modèle d'insertion qu'elles ont. Tandis que le travailleur social peut créer ce projet d'insertion avec l'individu ; on revient à l'individu. Et avec lui, on cherche la structure qui conviendrait le mieux. C'est une vision de l'insertion liée à la personne et [le travailleur social] va acheter, si je prends un langage économique, des prestations ailleurs ». De plus « ça change tout le rapport aux compétences du travailleur social », dans la mesure où il faut laisser de côté son identité « d'un employé formaté dans la culture ORIF, OSEO, etc. », au profit d'une approche favorisant « des connaissances réseau : où est-ce que je peux aller chercher » telle ou telle réponse adaptée à une situation précise ? En définitive, cela revient à

« remettre le travail social dans une logique plus proche de la personne que d'être employé au service du projet d'une institution ». Dit autrement, « on doit toujours permettre à quelqu'un d'être en développement. Il faut arrêter de fixer les gens, de les figer dans une réalité ! » (Form.4), comme peuvent le faire des modèles préétablis et dans lesquels il faut faire rentrer les personnes, parfois malgré elles.

Les risques de formatage et d'amarrage craints par ces responsables de formation, concernant à la fois le cadre institutionnel avec ses prestations propres, les professionnels chargés de les mettre en œuvre et les usagers, traduisent bien la nécessité d'adapter l'accompagnement. En définitive, on peut partir « de l'idée que si la personne est impliquée dès le départ, elle sera beaucoup plus motivée » alors qu'actuellement elle reste « plutôt prise dans un projet, qu'il lui convienne ou pas » (Form.2).

Cet effort d'adaptation vaut aussi pour la collaboration à établir avec les employeurs. D'autant plus que, comme déjà évoqué, « la capacité de comprendre comment fonctionne l'économie, ce qu'il faut pour qu'une personne occupe clairement un emploi » dans le premier marché, ne fait pas partie des premiers atouts reconnus au travail social. Il doit s'y préparer, notamment via la formation, sans quoi il y a « un risque que les travailleurs sociaux se fassent mettre sur le touche », constate le formateur n°3. En effet, pour permettre aux personnes accompagnées « d'aller dans les milieux ordinaires de travail, [...de leur] permettre de vivre des expériences relativement normales et ordinaires », un minimum de compréhension et de prise en compte du fonctionnement des entreprises paraît indispensable. « Cela demande d'avoir une connaissance du milieu professionnel, de la culture de ces milieux » et devenir ainsi « crédible à la fois vis-à-vis du jeune et vis-à-vis du patron » (Form.5). En d'autres termes, un soutien trop social, « trop soutenant avec, parfois, le défaut d'être excusant », pour paraphraser un autre formateur (Form.3), peut être contreproductif, notamment dans la collaboration avec l'employeur. Là encore, il faut savoir adapter son discours et ses actes.

Ce dernier point fait écho à l'autre caractéristique de la position que le travailleur social doit développer dans le champ de l'insertion : **la retenue**. En effet, comme le laisse entendre le précédent extrait, il y a un équilibre à trouver dans de l'intervention et éviter qu'elle ne devienne ni « trop soutenance » ni « trop centrée sur l'efficacité [sans] la sensibilité nécessaire pour accompagner les gens dans la faiblesse » (Form.3). Trouver le bon dosage de la dimension sociale devient alors un enjeu important pour le travailleur social dans sa relation aux personnes suivies, qu'il faut « responsabiliser [sans] avoir des attitudes de compassion » (Form.4). Le dire c'est une chose, le faire en est une autre dans la mesure où la recherche permanente de cet équilibre « rend les tâches de ces professionnels d'autant plus complexes » (Form.1). De plus, « le monde de l'entreprise leur semble tellement éloigné. Il y a une vision du marché du travail et de l'entreprise qui leur manque » (Form.2), au point que pour certains ce défi devient un réel « dilemme [que] de travailler dans ce carrefour entre l'économie et le social » (Form.1). Dans ces conditions, on peut comprendre une certaine retenue affichée par certains travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion.

Cela dit, ces derniers doivent se débrouiller pour y intervenir malgré tout, fût-ce discrètement. Une façon de s'y prendre consiste à endosser - et cela peut paraître contradictoire à prime abord - une posture « d'orienteur, coordinateur, de rassembleur [...], de pivot, de guide » (Form.1). Pourquoi contradictoire ? Parce que ces positions sont à priori centrales, affichées sur le devant de la scène, autrement dit, peu discrètes. Cela est vrai en partie, mais en même temps elles restent aussi en partie floues, peu précises dans leurs contours et contenus. Il s'agit davantage d'orienter, de faire faire à d'autres, de donner des impulsions plutôt que de les mettre en œuvre soi-même. Ainsi, derrière l'enveloppe affichée, il y a de la place pour l'investir de manières très différentes, avec une multitude possible de leviers à actionner, y compris le levier social. En effet, « c'est une fonction globale qui met en relation différents partenaires, qui coordonne des activités parfois sociales, parfois professionnelles, parfois plus personnelles, parfois médicales dans certaines situations. [Quelqu'un] qui est un petit peu au centre du rond-point, qui observe tout ce qui s'y passe, qui guide évidemment les usagers concernés, mais également les partenaires impliqués ; qui propose des soutiens, qui propose des outils. Quelqu'un qui crée, qui dynamise, qui maintient un réseau pluridisciplinaire. Donc, il y a un aspect qui est vraiment multiple : professionnel, économique, psychologique, pédagogique ; c'est large » (Form.1). En effet, cela paraît très large et c'est

précisément grâce à et dans cette largeur que les professionnels peuvent déployer des registres d'action multiples, tantôt affirmés, tantôt davantage voilés.

Cependant, cela n'est jamais gagné d'avance puisque « ce mode d'intervention n'est pas un mode économiste [ni] un mode de travailleur social. C'est quelque chose de nouveau à créer, là au milieu » (Form.3). Et ce travail revient en bonne partie au monde de la formation. Le formateur n°1 le confirme en ces termes : « c'est un rôle, une fonction qui est très intéressante mais qui nécessite davantage de connaissances parce que c'est une fonction qui est plus complexe que celle du travailleur social type. Le travailleur social est bien placé pour assumer ça, mais il faudrait effectivement revoir les programmes de formation. Donc, je pense que l'on va vers une complexification de la formation et des professions concernées. Il va falloir diversifier les formations, mettre les moyens pour compléter ces formations-là, de manière à ce que les professionnels puissent relever efficacement ces défis ».

Au final, dans le prolongement de ces évolutions souhaitées de la formation dans le champ de l'insertion, c'est également un mouvement de spécialisation qui semble amorcé. « Pour être efficace sur le terrain, en distinguant les champs d'intervention, on n'a pas le choix, quand même, que d'avoir un minimum de spécialisations », tout en continuant de former « des professionnels qui sont hyper-polyvalents et à même de gérer n'importe quelle situation sociale ou problématique qui se présente » (Form.5). Là encore, naviguer entre spécialisation et polyvalence, permet au travailleur social d'entretenir en continu l'adaptabilité de son action, tout en choisissant de la rendre plus ou moins visible. Ainsi, les formations s'adaptent notamment pour consolider cette position adaptable (elle aussi) et retenue du travail social dans le champ de l'insertion.

Le pôle de la formation insiste donc sur la nécessité de préparer les futurs professionnels - les actuels aussi d'ailleurs, via la formation continue qui se développe, comme montré précédemment – à construire une posture et à envisager un accompagnement faits d'adaptation et de discrétion. Celles-ci entretiennent même une sorte de relation d'interdépendance, l'une étant la condition de l'autre et vice-versa. En effet, adapter son intervention ne signifie pas faire n'importe quoi, sans tenir compte d'un cadre prescriptif, aussi ouvert et imprécis soit-il. Dit autrement, l'adaptation a des limites, « le travail ne peut être compris hors de la prescription », comme le montre Gilles Jeannot⁶¹⁸. Au contraire, il faut « prendre au sérieux la règle », même si celle-ci est toujours « susceptible d'être transgressée au nom d'arrangements » situationnels. « En poussant l'argument, la règle semble alors être faite pour être effacée »⁶¹⁹, bien entendu sans le crier sur tous les toits. L'adaptation doit alors savoir se faire discrète et la discrétion adaptable, modulable selon les circonstances. Notons encore que cette discrétion peut être comprise ici non seulement au sens de retenue, comme c'est le cas ci-dessus, mais aussi au sens défini par Michael Lipsky de marge de manœuvre et de pouvoir discrétionnaire⁶²⁰. En effet, pour adapter son intervention, le professionnel doit jouir d'une certaine discrétion et celle-ci, encore une fois, doit se faire discrète. En résumé, c'est au prix d'une discrétion toute discrète que le travailleur social peut asseoir et adapter sa position dans l'intervention. En reprenant une dernière fois Gilles Jeannot, l'intervenant opère ainsi et régulièrement des ajustements entre « ouverture / généralisation et fermeture / singularisation » de son intervention.

⁶¹⁸ JEANNOT G., *op. cit.*, p.132.

⁶¹⁹ *Ibid.*, p.18.

⁶²⁰ LIPSKY M., *op. cit.*

« Par là, un équilibre est toujours recherché entre la propension à ouvrir la prétention à la généralité de l'intervention et la quête « pragmatique » d'une fermeture sur ce qui est susceptible d'être « opérationnalisé ». [...] Cette marge d'ouverture ne dépend pas que de l'attitude du cadre mais aussi des ressources qui lui sont allouées avec les tâches qui lui sont confiées »⁶²¹.

On peut alors déduire une certaine ambiguïté dans le processus de reconnaissance de la contribution du travail social dans le champ étudié. En effet et paradoxalement, du moins en apparence, l'axe des compétences développées fait appel à une certaine prise de distance, de recul vis-à-vis de l'implication du travail social, pour revendiquer précisément sa part de légitimité dans ce contexte d'intervention. En d'autres termes, pour exister et être reconnu, il faut vivre en partie caché, être présent sans être envahissant, ou encore maîtriser un certain art du camouflage. Adoptant une stratégie de cheval de Troie dans le champ de l'insertion, le travail social avance avec retenue et en partie dans l'ombre, tout en y pénétrant pour assurer sa position depuis l'intérieur. L'axe de la formation semble ainsi opérer un renversement par rapport à la proposition avancée par Michel Autès, considérant l'insertion précisément comme « le cheval de Troie du social »⁶²², et non pas l'inverse. En d'autres termes, *d'envahi*, dans la conception de Michel Autès, le travail social serait devenu *envahisseur* dans celle des acteurs de la formation que nous avons rencontrés. Afin de poursuivre et de développer notre proposition, il nous faut rappeler brièvement la thèse défendue par l'auteur.

Selon Michel Autès et comme montré dans la première partie de ce travail, la catégorie d'insertion s'est fortement développée dès la fin des années 1970 – une dizaine d'années plus tard en Suisse –, portée notamment par le travail social. Dans un contexte marqué par « la montée des incertitudes », aussi bien sur le plan du « travail », des « protections » que du « statut de l'individu »⁶²³, la réinsertion devient alors la préoccupation centrale des politiques sociales en général, et du travail social en particulier. « L'insertion par l'économique », centrée sur « la mise en contact avec un vrai travail articulé dans un marché ouvert ou largement ouvert » (Form.3), est alors présentée comme la principale réponse, transitoire mais inévitable, à apporter aux nouvelles problématiques sociales, soit la pauvreté et la précarité.

« C'est dans ce contexte instable, tant du point de vue des dispositions et des pratiques, que de celui des représentations et des problématisations, que les travailleurs sociaux vont inventer les premières formules de « l'insertion par l'économique ». Puisque le marché du

⁶²¹ JEANNOT G., *op. cit.*, p.22.

⁶²² Pour rappel, dans *Les Paradoxes du travail social*, paru pour la 1^{ère} fois en 1999, Michel Autès consacre le chapitre 3 « L'insertion, au carrefour du social » (pp.153-218), à la problématique de l'insertion. Son premier sous-chapitre s'intitule précisément : « L'insertion, cheval de Troie du social » (pp.157-165). L'auteur y utilise plusieurs autres formules pour décrire les nouvelles directions que l'insertion fait prendre au travail social, notamment « L'insertion au carrefour du social » (p.153) et « L'insertion, une bifurcation du social » (p. 200), entraînant d'importants changements dans ses modes d'action.

⁶²³ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, *op. cit.*

travail ne permet pas la réinsertion de leurs clients, ils vont créer leurs propres structures économiques pour les accueillir »⁶²⁴.

Ainsi, aux visées traditionnelles de l'action sociale, telles que la prévention, l'éducation et la réparation, l'insertion y ajoute une visée économique dont la place ne cessera de grandir, au point d'en influencer les logiques d'action. Ainsi, alors que « l'insertion est née aux frontières du social [...], au fil du temps, les dispositifs s'empilant les uns sur les autres [...], la catégorie d'insertion devient centrale dans la pratique de ces institutions et de leurs professionnels. Elle devient, dans cet ensemble, un véritable référentiel pour l'action »⁶²⁵. L'insertion oblige le travail social à repenser ses logiques d'action et ses manières de faire, à l'intersection entre politiques sociales et politiques de l'emploi. Cette intersection prend la forme tantôt d'un « carrefour », tantôt d'une « bifurcation » du social. Quoiqu'il en soit, elle fait bouger les modalités d'intervention classiques du travail social, entraînant par ricochet des changements dans les formations proposées. En complément du précédent encart, l'extrait qui suit témoigne de ces mêmes changements :

« Les exigences du marché de l'emploi et les conditions de travail au sein des entreprises rendent difficiles l'accès et les transitions vers l'emploi pour un nombre croissant de personnes. Ces réalités produisent des situations de désaffiliation voire d'exclusion sociale et/ou professionnelle auxquelles de nouvelles politiques sociales ont tenté de répondre. De nombreux dispositifs d'insertion se sont ainsi développés et proposent aujourd'hui diverses réponses en lien avec les problématiques de chômage, de l'invalidité, de l'aide sociale, de la transition école-métier ou encore de la migration. Ils contribuent à faire du champ de l'insertion socioprofessionnelle un secteur [...] doté de méthodes d'intervention originales et de nombreux outils spécifiques. D'abord situé en marge du travail social, ce nouveau champ professionnel s'en est progressivement rapproché pour en devenir aujourd'hui une composante essentielle, bousculant et renouvelant ses pratiques traditionnelles » (Doc-F4).

Ce long extrait tiré d'un descriptif de module de formation initiale en travail social, illustre bien l'analyse de Michel Autès, tant sur le plan de la naissance et de l'évolution de la catégorie de l'insertion, que sur celui des modalités d'intervention à développer. On peut également y lire, entre les lignes, les oscillations de l'insertion dans le champ du travail social, passant de l'ombre à la lumière, partant de la « marge » pour se rapprocher de son centre, jusqu'à « en devenir une composante essentielle ». De plus, son caractère polysémique et protéiforme ressort également, renvoyant à la fois aux registres d'intervention – *social et/ou professionnel* –, aux résultats visés – *accès et/ou transition vers l'emploi* –,

⁶²⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.159.

⁶²⁵ *Ibid.*, pp.159-162.

aux problématiques traitées – *désaffiliation et exclusion sociale et/ou professionnelle* -, ou encore aux contextes concernés – *chômage, invalidité, aide sociale, transition école-métier, migration* – et aux manières de faire – *méthodes d'intervention, outils spécifiques, pratiques*. Bref, c'est « un mot valise, un mot passe-partout, capable de signifier plusieurs choses à la fois et de véhiculer des sens multiples [...] ». Un mot simple, capable d'évidences à tiroir », mais qui tend en même temps à invisibiliser une certaine « complexité et une certaine illisibilité » du champ en question et des enjeux plus fondamentaux qui s'y jouent⁶²⁶. C'est le cas, par exemple, de ceux liés à l'intégration, au lien et à la cohésion sociale, ou encore à la citoyenneté qui se cristallisent tous autour de la catégorie insertion. En d'autres termes, l'insertion fait l'objet d'une multitude d'attentes et d'espoirs, pas toujours explicites ni avoués, plus ou moins réalistes. Ajouté au fait qu'elle concerne souvent des publics très fragilisés, sa mise en œuvre et la preuve de son efficacité n'en deviennent que plus complexes et difficiles à asseoir. Par extension, « le travail social tombe sous le jugement de l'inefficacité », considéré comme « inopérant face aux nouveaux enjeux de l'insertion socio-professionnelle [et ayant de la] difficulté à s'adapter aux nouvelles logiques des politiques publiques »⁶²⁷. « Les échecs de l'insertion »⁶²⁸ guettent et, avec eux, les doutes quant à la légitimité du travail. L'un de nos interlocuteurs résume ce questionnement en ces termes :

« Il y a quand même un risque que les travailleurs sociaux se fassent mettre sur la touche, si on n'arrive pas à revendiquer mieux et mieux faire reconnaître des compétences. Au niveau de la nouvelle profession de job coach, on voit plein [de professionnels] qui apparaissent maintenant [et] quasiment aucun n'a une formation sociale à la base » (Form.3).

Comment résister dès lors à ce risque de disqualification du travail social ? Précisément en développant l'insertion par l'économie et ses différents modèles, allant de « la logique de la réinsertion sociale » à « une nouvelle logique de l'échange, le non monétaire », et en passant par « le modèle du « second marché du travail » » ou encore « la création d'entreprises individuelles »⁶²⁹. Ces développements initiés par les travailleurs sociaux sont appuyés, en parallèle, par les acteurs de la formation, dont la contribution paraît indispensable pour acquérir un minimum de reconnaissance. Les multiples formations initiales et continues que nous avons explorées et dont il a été question plus tôt, témoignent de cette tentative de « re-qualification ». Il en va de même de l'encart qui précède et dans lequel il est, entre autres, question de : « *revoir les programmes de formation ; complexification de la formation et des professions concernées ; diversifier les formations, mettre les moyens pour compléter ces formations-là, de manière à ce que les professionnels puissent relever efficacement ces défis [...]* » (encart 27). Cela passe aussi par la nécessité d'articuler travail social et économie dans les nouvelles

⁶²⁶ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., pp.164-165.

⁶²⁷ *Ibid.*, pp.201-202.

⁶²⁸ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

⁶²⁹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., pp.181-192.

formations à mettre en place. Les trois certificats de formation continue – *Spécialiste en insertion professionnelle, Job coaching et placement actif et Conception et Direction de programmes d'insertion* (Doc-F7) - conduits conjointement par le domaine du Travail social et celui de l'Economie et Services de la HES-SO, reflètent parfaitement cette tendance. Cela dit, le travail social doit veiller à ne pas entrer dans une logique prioritairement économique.

« Confronté à la logique de marché, interpellé sur son efficacité et sa rentabilité, le social est tenté de se reconverter à cette nouvelle logique [...]. Les dispositifs d'insertion par l'économique sont particulièrement représentatifs de cette stratégie [...]. Même le courant de l'économie solidaire n'échappe pas à cette difficulté de penser son lien avec le marché [...]. Cette pénétration de la logique économique dans le social n'en sera que plus forte dans d'autres secteurs où n'existe pas la référence à l'économie sociale [...]. On voit la même évolution dans les organismes de formation issus de la filière sociale. Partis de l'idée d'accompagnement et de formation de publics en difficulté, ils en viennent à s'éloigner de ces référentiels sociaux pour proposer aux entreprises leurs services dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines [...]. Il y a un autre social à l'intérieur du social, un social qui se veut gestionnaire, moderne, éloigné de la culture surannée des référentiels de l'aide et de l'assistance [...]. Seule sa partie gestionnaire est valorisée. Son côté préventif et promotionnel est oublié »⁶³⁰.

En conclusion et selon l'auteur, l'insertion devient un véritable cheval de Troie du social, au risque de rendre ce dernier « barbare, étranger à lui-même, hors de ses frontières, différent de celui jusqu'alors connu », comme ne le craint Didier Vrancken⁶³¹. Les données analysées dans l'axe de la formation ne contredisent pas par ailleurs ces transformations. Cependant et pour reprendre le fil de notre démonstration, ce même axe de la formation fait également preuve d'une certaine résistance en tentant précisément de ramener, avec discrétion et souplesse disions-nous, *du social* dans l'insertion, faisant ainsi contrepoids à une visée essentiellement « *économiste, trop centrée sur l'efficacité et pas sur la sensibilité nécessaire pour accompagner les gens dans la faiblesse* » (Form.3). D'autres points soulevés dans la précédente vignette traduisent aussi cette prise de conscience, confiant à la formation dans le domaine du travail social une certaine responsabilité à ne pas se faire déborder par un trop-plein d'économie et de gestion. Rappelons, par exemple, la nécessité de partir des situations concrètes des gens avec leurs demandes et leurs ressources et le refus d'un certain formatage des réponses données aux personnes accompagnées. À partir de là, le souhait de passer d'une logique d'intervention institutionnelle prédéfinie, à une logique plus souple et modulable, focalisée sur les besoins réels de chaque individu prend tout son sens. Tout comme la perspective de développer des modèles

⁶³⁰ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., pp.206-207.

⁶³¹ VRACKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.4-5.

d'intervention permettant d'agir tant sur l'individu que sur le poste de travail, et sortir ainsi d'une vision exclusivement responsabilisante, au risque de devenir culpabilisante en cas d'échec - « *on est vraiment sur une modalité sur l'offre et la demande [...]* ; *il faut aller dans les deux sens* », rappelle le 3^e formateur rencontré. Pour paraphraser Denis Castra, la formation a ainsi son rôle à jouer dans l'évolution des modalités classiques d'intervention et des actuels dispositifs d'insertion, avec les limites qui leur sont attribuées. Par exemple, ceux-ci « sont trop centrés sur la personne, pas assez sur les contextes et situations où elle évolue ; ils se focalisent trop exclusivement sur les savoirs, représentations, projets, pas assez sur les conduites effectives. Il en ressort une proposition majeure [...] : l'insertion professionnelle est moins une affaire de publics que de méthodes », d'où la nécessité d'intervenir à la fois sur « l'offre et la demande »⁶³².

L'autre élément qui permet de défendre l'idée d'une résistance à l'œuvre au *tout économique* démontré par l'axe de la formation, est précisément la position d'interface que le professionnel est censé occuper dans le champ de l'insertion. Comme illustré dans l'encart n°27, cette position est repérable à la fois dans les propos et les documents analysés. L'un de nos interlocuteurs (Form.1) la résume de manière très explicite en mobilisant plusieurs figures, telles que « *orienteur, coordinateur, rassembleur, pivot, guide* ». Il s'agit là de postures bien affichées et facilement repérables, du moins dans ses contours extérieurs et dans la place qu'elles sont censées occuper - au centre, dans les intersections, dans les charnières, etc. Mais à y regarder de plus près, en allant au-delà de la netteté de l'enveloppe extérieure, ces mêmes postures apparaissent davantage floues, pas toujours claires, parfois ambiguës, voire même en partie secrètes. En d'autres termes, le contenu précis des actions menées à partir de ces postures ne saute pas immédiatement aux yeux, comme si l'essentiel se perdait dans les interstices et les intersections qui les caractérisent. Comme le résument Bertrand Ravon et Jacques Ion, « la visibilité de ces emplois reste incertaine »⁶³³. D'autant plus qu'il s'agit moins pour ces professionnels de faire quelque chose de concret et de clairement identifiable, que de lancer un mouvement, créer une dynamique, mettre en lien, ou encore de coordonner des acteurs et des actions multiples, dont le résultat leur échappe en grande partie. Cela reste malgré tout abstrait, comme illustré dans l'extrait qui suit.

« C'est une fonction globale qui met en relation différents partenaires, qui coordonne des activités parfois sociales, parfois professionnelles, parfois plus personnelles, parfois médicales dans certaines situations. Quelqu'un qui guide évidemment les usagers concernés, mais également les partenaires impliqués ; qui propose des soutiens, qui propose des outils. Quelqu'un qui crée, qui dynamise, qui maintient un réseau pluridisciplinaire [...] » (Form.1).

⁶³² CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.230.

⁶³³ RAVON B. et ION J., op. cit., p.47.

Passé le niveau de la déclaration, le contenu des actions annoncées reste plutôt vague. En effet, que veut dire exactement « *mettre en relation différents partenaires* » ? En quoi cela consiste-t-il très concrètement, comment cela est-il mis en œuvre ? D'ailleurs, qui sont ces partenaires en question et pourquoi les mobiliser eux spécifiquement et pas d'autres ? De même, « *guider les usagers et les partenaires impliqués* », mais pour aller où ? Qui décide des étapes intermédiaires et de la destination finale, ainsi que des moyens pour y parvenir ? Ou encore, quels sont les critères qui président aux choix des « *soutiens et des outils* » à proposer ? Et comment sait-on que « *le réseau pluridisciplinaire* » est correctement « *dynamisé et maintenu* » ? Autant de questions dont les réponses sont loin d'être claires et univoques, faisant écho à la notion même d'accompagnement, « véritable fourre-tout »⁶³⁴ et porteur de multiples univers de sens. En effet, « l'accompagnement fait partie d'une nébuleuse où figurent d'autres formes duelles d'interventions comme le conseil, le tutorat, le parrainage, le coaching, [...], etc., qu'il est parfois difficile de distinguer les uns des autres »⁶³⁵.

Dès lors, dans ce contexte ouvert et incertain, plus ou moins « fourre-tout » et « nébuleux » pour reprendre les termes d'Alain Vulbeau, les contenus des actions déployées ne peuvent être totalement prédéfinies. Au contraire, les professionnels sont condamnés à les inventer et à les ajuster en continu. Comme le suggère Marc-Henry Soulet, « les ressources sont élaborées en cours d'action, les moyens sont construits chemin faisant selon différentes modalités empruntant à la ruse, au bricolage, à l'ingéniosité... »⁶³⁶. Tout est possible, tous les registres d'action sont permis pour ces intervenants tantôt pivots et coordinateurs, tantôt guides et coaches, ou encore accompagnants et conseillers. La ruse, le bricolage et l'ingéniosité ouvrent un champ des possibles si ce n'est illimité, du moins extrêmement vaste, aussi bien pour les registres à mobiliser que pour la place à leur accorder. Celle-ci peut alors être affirmée ou se faire plus discrète, selon les situations rencontrées. Bien entendu, cela est également valable pour la dimension sociale que les professionnels peuvent faire exister dans le champ de l'insertion, avec plus ou moins de force et de lumière. Ainsi, après avoir pénétré le travail social, le champ de l'insertion est à son tour saisi par le travail social et ses fondements, que ce soit en termes de valeurs, d'enjeux, de méthodes et d'outils d'intervention. L'encart qui suit en donne quelques exemples.

Encart 28 : les voies empruntées par le travail social pour pénétrer le champ de l'insertion

Les documents analysés donnent pratiquement tous des indices sur les chemins pris par le travail social pour tenter de se faire une place dans le champ de l'insertion. Ces chemins sont multiples, tout comme les axes plus ou moins concrets qui sont mobilisés. Nous en illustrons trois à partir d'extraits tirés de trois documents distincts.

Le premier fait référence à une dimension relativement large et abstraite, en évoquant des éléments du type **enjeux, défis et valeurs** qui doivent caractériser les actions menées :

⁶³⁴ PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel », *loc. cit.*, p.13.

⁶³⁵ VULBEAU A., *loc. cit.*, p.55.

⁶³⁶ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.5.

« Ce séminaire a pour objectif de saisir différents enjeux des politiques d'inclusion en dégagant les défis qui en découlent au niveau de leur construction, de leur mise en place et de leurs effets, tant pour les politiques que les professionnel-le-s et les usager-ère-s. En combinant des approches historiques et sociologiques avec des résultats d'analyses et de recherches de terrain, il s'agira de saisir l'évolution de la thématique de l'inclusion à partir de la question qui s'impose aujourd'hui : par quelles politiques d'emploi, de santé, de formation, de logement, garantir à chacun un niveau minimum de bien-être et de participation sociale ? » (Doc-F6).

La deuxième voie s'appuie sur **le type d'intervention à privilégier** et dans laquelle les usagers, avec leurs limites et leurs ressources, sont considérés comme un pilier important :

« On demande au MSP qu'il résolve de manière autonome les problèmes comportementaux, qu'il adapte l'environnement de travail aux différentes problématiques individuelles, qu'il tienne compte des possibilités et des aspirations des usagers tout en assurant en même temps un accompagnement social et une production. [...] Il veille à l'équilibre entre les aspects économiques et les aspects sociaux de son activité » (Doc-F1).

Enfin, le troisième registre ici illustré, se réfère clairement à **des méthodes, techniques et outils d'intervention** issus du champ social et qu'il s'agit précisément de mobiliser dans celui de l'insertion socioprofessionnelle :

« Ce module propose de développer des méthodes d'insertion professionnelle ainsi que divers outils et techniques spécifiques en la matière. Il s'articulera autour de 3 axes : 1. La mise en lumière de méthodes d'insertion professionnelle peu utilisées en Suisse ; 2. Le développement de la méthodologie des participants grâce à l'apport d'outils et de techniques comme l'aide au changement, des outils d'orientation, des techniques de travail en réseau et de la collaboration avec les employeurs, des outils d'observation et d'évaluation ; 3. La mise en perspective du rôle et du positionnement professionnel éthique dans le champ de l'insertion » (Doc-F7).

Comme le montrent très bien ces extraits, les acteurs de la formation n'hésitent pas à diversifier les stratégies pour permettre au travail social non seulement d'entrer mais aussi d'exister dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. En combinant ces extraits, on parvient même à en dégager une certaine logique d'ensemble, concourant ainsi à visibiliser la contribution du travail social dans ce contexte et donc sa légitimité. En effet, selon cet encart l'insertion ne peut se concevoir sans la prise en compte de valeurs et/ou d'objectifs fondamentaux tels que la garantie « *d'un minimum de bien-être et de participation sociale* ». Cette garantie passe entre autres par la nécessaire prise en compte des « *possibilités et des aspirations des usagers* », sans lesquelles bien-être et participation sociale ne sont que des vœux pieux. Poser l'intervention sur ce registre revient alors à reconnaître l'autre non seulement comme un usager caractérisé par des droits et des devoirs, mais aussi et surtout comme un citoyen à part entière. La mise en œuvre d'une telle ambition exige alors un « *équilibre [permanent] entre les aspects économiques et les aspects sociaux* » de l'activité des professionnels. Elle exige aussi la mobilisation de « *méthodes, d'outils et de techniques spécifiques en la matière* », développées notamment par la formation. La dimension sociale de l'intervention a donc une place à prendre et un rôle à jouer dans ce contexte d'action.

Au final, on assisterait ainsi à une espèce de mouvement de retour, discret mais bien réel, du social dans le champ de l'insertion. Comme si l'axe des compétences développées en formation cherchait à dépasser la lecture de Michel Autès, en faisant du travail social le cheval de Troie de l'insertion, et non plus (uniquement) l'inverse. Ainsi, sous l'impulsion de la formation, le travail social parviendrait peu à peu, à revenir dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, dont il avait été en partie chassé. L'appellation de certaines fonctions – « *orienteur, coordinateur, rassembleur, pivot, guide* », etc. – est une forme de couverture, puisque pour pouvoir se déployer sans trop de contraintes, il est indispensable de cultiver une certaine discrétion, non pas pour tricher ou prendre une place qui n'est pas la sienne. Au contraire, c'est le passage obligé pour pouvoir faire face à la singularité des situations accompagnées, pour pouvoir composer avec le flou ambiant ou encore pour tenter de « réduire l'écart entre le travail prescrit et le travail réel [...] »⁶³⁷. Comme le montre Michel Autès, cela fait appel à de « la ruse, de l'intelligence pratique » propre à la Métis de la Grèce Antique.

« La Métis est ce qui chez les Grecs s'oppose au Logos. Le Logos construit un ordre du monde à partir du pouvoir fondé sur la science, dans la vérité, dans la capacité de décrire un monde ordonné, rationnel, et gouvernable depuis cette certitude fondée sur des énoncés vrais et identifiée dans des lieux de pouvoir. La Métis, la ruse, l'intelligence pratique, représente tout ce qui s'échappe de cet ordre, tout ce qui se passe dans les interstices. C'est la logique des chemins de traverse [...].

C'est la tactique qui s'oppose à la stratégie. [...] Elle est diffuse. [...] Mais cet art du faible n'est ni illégalisme ni délinquance. Il reste admissible, à la limite, dans l'espace indéfini qui sépare la loi de la norme. [...] L'art du faible, c'est de la résistance, du détournement, mais à l'occasion, c'est aussi de l'offensive.

Là intervient le deuxième thème, l'art du bon moment, le choix de l'occasion, le kairós. La Métis sait reconnaître le moment favorable [...]. Agir à cet instant est la condition du succès »⁶³⁸.

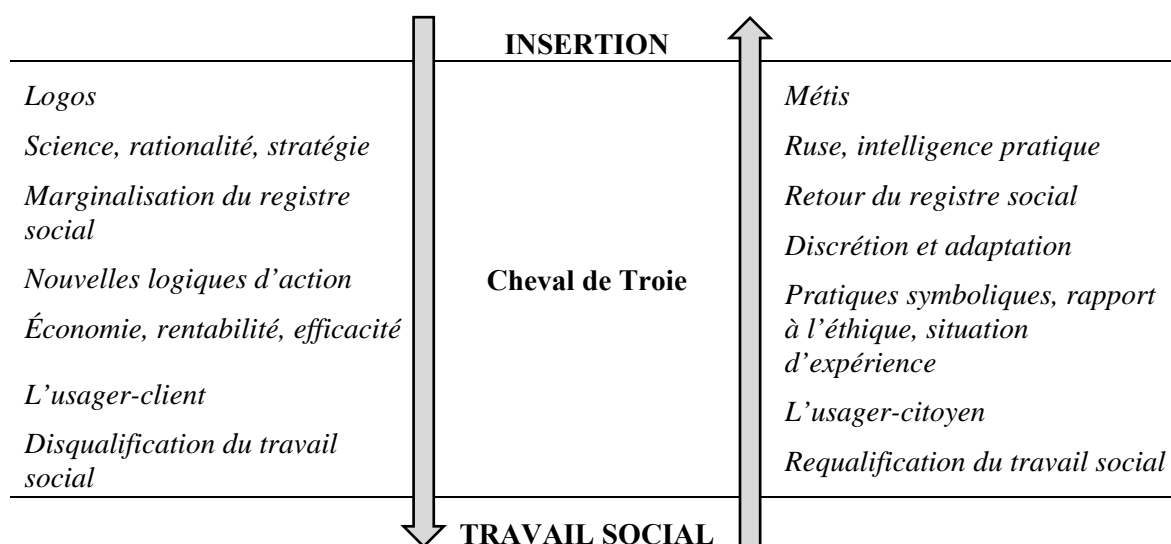
« Intelligence pratique, ruse, interstices, chemin de traverse, tactique, résistance, choix du bon moment », etc., font parfaitement écho aux aptitudes que le travailleur social tente de rapatrier dans le domaine de l'insertion. Ce rapatriement semble avoir plus de chances d'aboutir en étant soutenu par les acteurs de la formation. En effet, celle-ci, lorsqu'elle est portée par le travail social, paraît porter une attention particulière à ces éléments, refusant ainsi une logique trop stratégique, voire figée aussi bien sur le plan des actions à mener que des résultats à atteindre. Tout n'est pas affaire d'anticipation, ni d'organisation prédéfinie de ressources. Au contraire, ce registre d'action essentiellement gestionnaire

⁶³⁷ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., *loc. cit.*

⁶³⁸ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social, op. cit.*, pp.252-254.

et instrumental, doit être équilibré par une plus grande place accordée à la négociation engagée entre le professionnel et l'utilisateur, dans un questionnement éthique permanent pour pouvoir faire face, ici et maintenant, à la singularité de chaque situation, afin de redonner une place aux trois registres du travail social que sont précisément le caractère symbolique de ses pratiques, sa dimension éthique et la "nature" expérientielle des situations accompagnées⁶³⁹. On assiste alors à un mouvement de requalification du travail social dans le champ de l'insertion, porté par les acteurs de la formation. Le tableau qui suit schématise ces différents éléments en montrant l'évolution mise en évidence dans notre analyse, soit le passage de l'insertion en tant que cheval de Troie du social (mouvement descendant) vers la conception d'un travail social devenu à son tour le cheval de Troie de l'insertion (mouvement ascendant).

Fig.15 : Insertion et travail social, une histoire de cheval de Troie



Ainsi, après avoir été mis à la marge, dans une visée essentiellement rationnelle et économique, le registre social de l'intervention dans l'insertion tend à y faire son retour. Cela se traduit, par exemple, par la référence à certaines valeurs professionnelles et la mobilisation de méthodes et d'outils spécifiques. Après avoir été disqualifié, dans une « lente déprofessionnalisation »⁶⁴⁰, le travail social cherche désormais à gagner une certaine requalification dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle en misant sur des compétences développées en formation, qu'elle soit initiale ou continue. En effet, « progressivement [...], un mouvement de professionnalisation s'est amorcé, [...] jalonné par les différentes étapes qui caractérisent aujourd'hui tout processus de professionnalisation : la construction de référentiels-métiers, l'organisation de formations et l'homologation de titres correspondants. À la suite [...] des écoles de travail social, plusieurs universités se sont alors engagées à leur tour dans la création de certifications, correspondant aux métiers de l'intervention sociale, du

⁶³⁹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., pp.241-252.

⁶⁴⁰ CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social », loc. cit.

conseil en insertion jusqu'au montage de projets, afin de répondre à une demande en pleine expansion »⁶⁴¹. Les données mobilisées plus haut, notamment en lien avec la documentation analysée, témoignent parfaitement de cette tendance.

Mais la mobilisation de ce registre social exige discrétion et adaptation, équilibre et nuance, ou encore ruse et maîtrise des diverses temporalités de l'intervention (rythmes, durées, tempos, urgences, etc.). Ces armes sont en partie celles de la diplomatie, le travailleur social devenant, dans ce contexte d'intervention, « un « bon » diplomate. [...] Son activité suppose de savoir prendre en compte différents points de vue, de multiplier et d'associer si nécessaire divers interlocuteurs à la définition du problème et à la manière adéquate de l'accompagner vers sa résolution. Toute perspective jouant du psychologisme ou, inversement, du sociologisme serait dans ce cadre une erreur diplomatique »⁶⁴². Et comme tout « bon diplomate », le travailleur social "inséreur", doit à la fois faire preuve de réflexivité et de prudence⁶⁴³.

« Les travailleurs sociaux sont livrés à l'incertitude des situations et des réponses qui demandent une délibération en équipe. Face à la complexité du matériau humain, les travailleurs sociaux mobilisent des savoirs multiples et complexes qu'ils ne peuvent nullement appliquer de manière systématique. Ceux-ci réclament une perpétuelle adaptation aux situations. Le travailleur social est en situation permanente de réflexivité. [...] Plus que jamais, le travailleur social se retrouve en première ligne, sollicité par une multiplicité d'acteurs aux attentes parfois contradictoires le plaçant en permanence en situation incertaine et l'amenant à faire preuve de la plus grande prudence »⁶⁴⁴.

Notons encore que cette position faite de réserve et de prudence comporte plusieurs avantages dans la perspective de la conquête d'une certaine reconnaissance. L'analyse a notamment mis en évidence deux éléments que nous allons développer brièvement en guise de conclusion à ce troisième et dernier chapitre. Il s'agit premièrement, du nécessaire et souhaitable partage des responsabilités, avec d'autres professionnels, exigé par la complexité et l'indétermination du champ de l'insertion. Dans ce contexte, le travail social est nécessaire et il faut le revendiquer, mais insuffisant. Deuxièmement, réserve et prudence rendent possible l'adoption d'une posture critique développée depuis l'intérieur-même du champ. Comme si le fait d'en faire partie donnait un surplus de légitimité et de crédibilité à la critique en question, tout en permettant au travail social de garder la face et de trouver du sens dans un territoire dont il est en partie étranger. L'encart qui suit illustre précisément ces deux points.

⁶⁴¹ BUREAU M.-C et NIVOLLE P., *loc. cit.*, pp.134-135.

⁶⁴² LAVAL C. et RAVON B., *loc. cit.*, p.146.

⁶⁴³ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, *op. cit.*

⁶⁴⁴ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*, pp.30-33.

Encart 29 : un territoire à partager avec une veille critique à développer

Premier point, le travail social n'a pas le monopole de l'insertion, pas plus que d'autres professionnels d'ailleurs. La variété des situations rencontrées, comme celle des publics accompagnés, ou encore des axes à travailler, demandent en effet **la mobilisation de plusieurs registres d'action**. Les acteurs de la formation traduisent cette position non hégémonique, liée à la complexité ambiante, par exemple en ces termes :

« Il n'y a pas un professionnel qui peut tout assumer, à mon sens en tout cas. Il faut un réseau pluridisciplinaire, on peut parler d'un travail systémique, avec un élément central, de pivot comme je le disais, qui coordonne, qui met en relation les gens, qui mobilise, qui sollicite ces partenaires-là avec leurs compétences et leurs spécificités au moment opportun. Le travailleur social est bien placé pour assumer ça, mais il faudrait effectivement revoir les programmes de formation » (Form.1).

« Ce qui est étonnant, c'est au niveau de la nouvelle profession de job coach, on voit tout plein qui apparaissent maintenant, quasiment aucun a une formation sociale à la base. C'est plutôt des gens qui viennent du secteur économique et puis qui ont fait des formations de coach. Qui viennent de la psychologie et puis qui ont fait du coaching, des ressources humaines, etc. » (Form.3).

« Ce CAS s'adresse aux professionnel-le-s du champ du social, de l'économie d'entreprise et des ressources humaines, titulaires d'un diplôme d'une haute école (ou de niveau équivalent) qui sont intéressé-e-s à développer des compétences d'intégration professionnelle dans les entreprises et de développer une pratique d'accompagnement à cet effet » (Doc-F4).

« Du fait de la pluralité des métiers (du social, du commercial) occupant cette fonction (agent d'insertion, conseiller en emploi, job-coach, formateur, etc.) et de la diversité des structures concernées en Suisse romande, l'ARPIH⁶⁴⁵ propose de relever le défi en offrant une formation innovante aux professionnels actifs dans le domaine de l'insertion et de la réinsertion, ainsi qu'aux personnes qui souhaitent se spécialiser dans ce champ d'activité » (Doc-F8).

Deuxième point, il y a une **veille critique** à tenir. Puisque le travail social n'est pas le seul à "faire de l'insertion" et qu'il doit par conséquent partager ce territoire avec d'autres, cette cohabitation peut se passer plus ou moins bien, tantôt sur le registre de la collaboration, tantôt sur celui de la concurrence. Dans ce contexte, la dimension sociale de l'intervention n'est jamais garantie une fois pour toutes. Au contraire, il faut rester vigilant pour ne pas se laisser embarquer dans des directions qui feraient moins sens du point de vue du travail social. Cela passe justement par une certaine dimension critique à développer, notamment grâce aux compétences travaillées en formation :

« Et d'un autre côté, je suis un petit peu moins optimiste dans le sens où on présente ça comme la panacée sans y mettre les moyens nécessaires, notamment justement pour convaincre les indispensables partenaires que sont, par exemple, les entreprises et les entrepreneurs. Et donc là, autant il y en a qui jouent le jeu et qui sont ouverts à cette évolution-là, autant il y a une majorité qui n'est pas inclinée à assumer cette responsabilité sociale qui, normalement, leur incombe également. Et donc pour l'instant, c'est principalement les bénéficiaires qui portent ça sur leurs épaules et qui sont pénalisés s'ils ne trouvent pas une place, alors même que le système n'est pas encore suffisamment favorable et devrait aussi porter une part de responsabilité lorsque l'intégration ne fonctionne pas. C'est ceux qui sont au bout de la chaîne qui pâtissent des conséquences pour lesquels d'autres partenaires sont aussi, voire davantage, responsables qu'eux » (Form.1).

« Maintenant, on est quand même dans des entreprises privées, individuelles et puis chacune fait la même chose. Idéalement, comme moi je le vois, ça serait participatif, dans le sens où on travaille sur le projet d'insertion de l'individu. Tandis que maintenant l'individu, il entre dans une structure et le projet est proposé par la structure. Ces structures forment les gens par rapport à un modèle d'insertion qu'elles ont. Je pense que le travail social a une place, des places à créer. Ils ne sont pas encore conscients de la

⁶⁴⁵ L'Association Romande pour le Perfectionnement du Personnel d'Institutions pour Handicapés (ARPIH) est aujourd'hui une école supérieure offrant une formation professionnelle dans le domaine social (<https://www.arpil.ch/>).

légitimité, des compétences qu'ils ont pour intervenir. Et ça, dans la formation, on ne conscientise pas assez leur positionnement professionnel » (Form.2).

« La morale ne cesse de prendre de l'ampleur dans différents domaines de la société : il faut moraliser la vie politique, la vie financière, la vie économique. Les politiques sociales n'échappent pas à cette moralisation qui se concrétise notamment par l'importance que prend la culture de contrôle, de rationalisation de l'action sociale. Apparaissent alors de nouveaux enjeux et questionnements autant au niveau de la conception que de la concrétisation des politiques sociales : judiciarisation de l'action sociale, renforcement des contrôles et chasse aux abus, responsabilité individuelle des usagers. La moralisation appelle à plus de transparence et de clarté, mais crée également un risque important de dérive. Des spécialistes, professionnel-le-s et politiques expliqueront et proposeront leur analyse de ces phénomènes » (Doc-F6).

Comme le montre la première partie de l'encart, le travail social n'a pas le choix que de partager, avec « d'autres opérateurs, d'autres professionnels »⁶⁴⁶ le territoire de l'insertion. Ce partage en partie forcé n'a cependant pas que des inconvénients, au contraire. Partager ce territoire difficile à cerner, c'est aussi éviter de porter seul toute la responsabilité d'un processus qui lui échappe en grande partie. Cela peut s'avérer particulièrement intéressant, notamment lorsque l'insertion n'est pas immédiatement au rendez-vous, voire lorsqu'elle échoue. Dans ce cas, pourquoi pointer du doigt davantage le travail social que n'importe quel autre professionnel impliqué et tout aussi responsable d'une éventuelle non-insertion ? En même temps, en cas d'atteinte des objectifs visés, rien n'empêche l'intervenant social de réclamer sa part de contribution. Par exemple et comme démontré précédemment, dans le soutien à la disposition et à la disponibilité à l'insertion, ou encore dans sa capacité à coordonner l'intervention et à mettre en lien les divers partenaires engagés. Bref, en tant que cheval de Troie, le travailleur social est un acteur parmi d'autres, dont la visibilité peut varier en cours d'action et profiter des multiples flous en présence, notamment des objets et des positions. En même temps, cela lui permet de profiter du deuxième avantage illustré dans le précédent encart, à savoir la possibilité de porter, depuis l'intérieur, un certain regard critique sur l'insertion socioprofessionnelle.

Ce regard critique, adopté par plusieurs interlocuteurs, est perceptible notamment dans leurs questionnements des évolutions plus ou moins récentes des politiques sociales, faisant de l'insertion « *la panacée* » et la seule voie digne d'intérêt. Dans cette perspective, ils reprennent à leur compte le questionnement d'un postulat non vérifié empiriquement, faisant de « la motilité, c'est-à-dire la capacité à être mobile » une caractéristique « intrinsèque des individus »⁶⁴⁷. Comme si, dans une logique de « politique générative »⁶⁴⁸, tout un chacun, quelles que soient ses fragilités, était en mesure de gagner en autonomie jusqu'à être totalement inséré. Comme si l'insertion, y compris professionnelle, était à la portée de tous, moyennant la mobilisation de dispositifs et de mesures adéquats qui, par ailleurs, semblent plutôt se réduire ; moyennant aussi et surtout la responsabilisation des partenaires impliqués,

⁶⁴⁶ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

⁶⁴⁷ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », loc. cit., p.184.

⁶⁴⁸ GIDDENS A., op. cit.

sous-entendu les "insérables et les inséreurs". Cette responsabilisation pèse dès lors non seulement sur les usagers eux-mêmes mais aussi sur les professionnels, responsables de la conduite et d'une bonne part de la réussite des processus d'insertion.

Plus concrètement, ce questionnement critique de l'insertion socioprofessionnelle à partir du pôle de la formation, peut prendre plusieurs directions. Par exemple, celle visant à démontrer la complexité déjà évoquée du champ et des processus prescrits, exigeant la mobilisation de multiples partenaires qu'il s'agit de coordonner. À partir de là, défendre l'idée d'une évolution nécessaire des formations actuelles susceptibles d'appréhender cette complexité, en veillant aux « *complémentarités [...] entre les niveaux de formation* » qui se mettent en place, plutôt que de « *pousser à la concurrence* » (Form.1). Plus fondamentalement, mettre en lumière les dérives possibles des politiques sociales actuelles, résistant ainsi au diktat d'une insertion à tout prix. Dans le prolongement, montrer le renversement à l'œuvre allant d'une sous-responsabilisation sociale vers une sur-responsabilisation individuelle, dans laquelle « motivation, capacitation, potentialités », etc., deviennent des repères importants de l'intervention⁶⁴⁹. Ou encore, dénoncer le risque de contrôle et de normalisation sociale véhiculé par la mise en œuvre de l'insertion et potentiellement voilé par des discours autour de l'émancipation des usagers. Bref, les propos des acteurs de la formation n'évacuent pas totalement de leurs préoccupations ce qui peut être considéré comme l'un de ses fondements, soit précisément son analyse critique aussi bien des modalités de définition des problématiques sociales actuelles que de celles des réponses apportées. La tâche n'est pas toujours simple, tant les tendances de fond semblent lourdes, mais la vigilance est toujours de mise. Comme le soulignent Céline Bellot, Maryse Bresson et Christian Jetté en conclusion de l'ouvrage qu'ils ont co-dirigé :

« [...] à travers l'analyse des transformations de la société, de l'État et du devenir des individus les plus fragiles de nos sociétés, le travail social continue d'assurer le regard critique nécessaire à son positionnement entre l'État et les individus. [...] Nous invitons également tant les chercheurs que les professionnels et, plus généralement, tous les acteurs intéressés aux transformations de l'intervention sociale à poursuivre le débat sur le sens des évolutions qui sont souvent présentées comme subies, mais que les acteurs participent également à construire ; c'est pourquoi il importe de rappeler qu'ils peuvent aussi infléchir dans le sens d'une plus grande justice sociale et d'une solidarité plus étendue»⁶⁵⁰.

Manifestement, les acteurs de la formation que nous avons interrogés cherchent à répondre à cette invitation en tenant d'influencer, à leur manière, l'élaboration du champ de l'insertion, dans lequel agiront bon nombre des professionnels qu'ils forment. En conclusion, le travail social s'introduit donc

⁶⁴⁹ GENNARD J.-L., *loc. cit.*

⁶⁵⁰ BELLOT C., BRESSON M. et JETTÉ C. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.240.

dans ce champ pour se donner les moyens de participer de l'intérieur à son façonnage, plutôt que d'être instrumentalisé, ou pire, pris en otage. En même temps, cette position interne rend sa critique d'autant plus audible et crédible, dans la mesure où il critique en partie sa propre action : *je peux critiquer, j'en ai le droit, parce que j'en fais partie, je sais de quoi je parle !* Dès lors, qui de plus légitime que la formation pour développer cette perspective critique de l'insertion, non pas pour tout rejeter en bloc, mais plutôt pour la consolider en faisant exister la multiplicité des enjeux en présence ? Cette démarche portée "naturellement" (*i.e.* c'est de son ressort) par la formation, participe ainsi de la construction de la légitimité du travail social à investir le territoire de l'insertion. À son tour, le travailleur social en formation, tout en acceptant de jouer un rôle partiellement dans l'ombre, le jour venu, ne se privera pas de le jouer à fond, notamment en usant précisément de son pouvoir *naturel* d'analyse et de proposition critique.

Comment s'y prendre concrètement pour dépasser la simple attitude de refus systématique et développer une réelle posture critique constructive ? Les leviers sont multiples, comme le montrent plusieurs extraits repris plus haut, à commencer par le rôle attribué à la formation en termes de conceptualisation et de développement de modèles d'intervention. Par exemple, en passant d'une logique actuelle essentiellement institutionnelle consistant à rendre compatible la personne accompagnée avec les réponses préexistantes, à une logique davantage individuelle partant réellement des bénéficiaires et de leurs aspirations. Plutôt que de formater les personnes accompagnées, il s'agit de privilégier de "vrais" projets coconstruits et mobilisateurs. Dans ce type de projets, les réponses sont à inventer à chaque fois, en situation et en allant puiser les ressources nécessaires selon leur pertinence et non plus en fonction de statuts légaux figés ou de cadres institutionnels préétablis et par définition limités. Dans cette perspective, c'est également une conception trop réductrice du projet, essentiellement instrumentale, gestionnaire et individualisante⁶⁵¹, qui est questionnée.

De plus, afficher une telle ambition en dit long sur le rapport que l'axe de la formation cherche à instaurer avec le monde du travail, rapport qui est au cœur de la qualification et donc, par extension, d'une légitimité d'intervention⁶⁵². Manifestement, la réflexion sur l'évolution souhaitée des logiques d'intervention laisse entendre que l'axe de la formation veut aller au-delà de la simple réponse à une commande passée exclusivement par des prescripteurs externes, notamment par les terrains professionnels (compétences attendues) et que l'on pourrait résumer ainsi : *fournissez-nous des travailleurs sociaux dont nous avons besoin et répondant aux critères x, y et z... !* En effet, la mission de la formation est aussi de faire bouger les modèles en place, de participer à leur "trans-formation", d'en imaginer de nouveaux, d'avoir un coup d'avance en somme. Encore une fois, il s'agit de mobiliser, discrètement mais sûrement, les ressorts de la critique, pour redéfinir les problèmes, repenser les

⁶⁵¹ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit.

⁶⁵² DUBAR C., « Genèse des notions », loc. cit.

réponses actuelles, esquisser les changements à venir. Dans cette optique, il faut dépasser l'opposition stérile et artificielle entre qualification et compétence, dans la mesure où « ni la qualification, ni la compétence n'ont le secret de la qualité. [...] Les compétences sont au cœur même de toute qualification qui, en retour, les bonifie (qu'elles aient été acquises par la formation ou par l'expérience) [...] »⁶⁵³. Même si la chose n'est pas aisée, il convient de miser sur ce que Michel Chauvière nomme « cette culture partagée du social, soutenue par des réseaux coopératifs entre écoles et terrains, des partenaires universitaires, une activité de recherche, [...] »⁶⁵⁴. Notre analyse tend à montrer que l'axe des compétences développées en formation est sensible à « cette culture partagée du social ».

Pour conclure, dans ce contexte, l'attitude empreinte de prudence et de réserve défendue par les acteurs de la formation, prend alors tout son sens. Elle est à comprendre non pas comme une fuite ou un aveu de faiblesse, mais plutôt comme une façon de jouer de son influence dans un champ en mouvement et en construction. Du coup, l'apport du travail social n'est mineur - en retrait, dissimulé, voilé, etc. - qu'en apparence. Sur le fond, il s'agit d'un apport central et plus important qu'il n'y paraît, confirmant ainsi en creux ou en négatif - comme le procédé photographique suggéré dans l'axe des compétences concrètement mobilisées - et parfois de manière implicite - à l'image de « *la part sociale inavouée* » de l'intervention mise en évidence dans l'axes des compétences attendues - la légitimité du travail social à occuper le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

⁶⁵³ CHAUVIÈRE M., « Les professionnels de l'insertion : compétences ou qualifications ? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, op. cit., p.129.

⁶⁵⁴ *Ibid.*

Conclusions intermédiaires

L'analyse des propos des professionnels – **compétences mobilisées** – a relevé la place prépondérante que prend l'acquisition de moyens et le développement des ressources des usagers engagés dans un processus d'insertion. Les appuis scolaires, le soutien psychosocial, le travail en atelier, avec sa dimension collective, ou encore l'orientation et la mise en réseau sont à comprendre dans cette perspective. Ainsi, l'accompagnement proposé se focalise moins sur l'insertion en tant que telle que sur les moyens pour y parvenir. L'acquisition et le développement de ceux-ci constituent le véritable objet de l'intervention. Dans cette optique, le résultat immédiat importe moins que le potentiel d'insertion qu'il s'agit de mettre en mouvement, de renforcer, de réveiller et de révéler dans un futur plus ou moins proche. Prenant appui sur le concept de « politique générative » proposée par Anthony Giddens⁶⁵⁵, il s'agit dès lors de promouvoir « le développement des capacités d'action des individus et [le soutien de] leurs conditions de réalisation »⁶⁵⁶. Cette conception de l'intervention, postulant la « perfectibilité » intrinsèque de tout un chacun, s'inscrit dans une visée transformatrice des individus qu'il s'agit d'équiper. Cela passe notamment par des « parcours d'insertion basés sur la traçabilité des bénéficiaires (validation d'acquis, bilan de compétences...) et sur le suivi individuel (programme de formation adapté à la trajectoire professionnelle et aux aspirations personnelle »⁶⁵⁷. Perfectibilité et transformation obligent donc à concevoir l'intervention professionnelle, en l'occurrence celle des travailleurs sociaux en charge des parcours d'insertion, dans une temporalité anticipatrice et en devenir. Plus précisément, il s'agit d'équiper les individus perfectibles ici et maintenant – axe des moyens – en postulant une insertion aboutie dans un futur indéterminé – axe des résultats. Pour paraphraser Christian Laval et Bertrand Ravon⁶⁵⁸, la relation transitoire qui se crée entre professionnel et usager, parie sur un avenir enchanté en misant sur la progression possible de chaque individu dans une perspective de longue durée. Dès lors et par analogie avec le négatif photographique, le résultat escompté n'est jamais immédiat. Ce n'est pas un instantané, il peut même être trompeur à première vue. C'est pourquoi il faut respecter le temps du développement et de la révélation qui, selon les situations et les moyens mobilisés, peuvent être plus ou moins longs. Le professionnel doit alors (pouvoir) jouer avec les zones d'ombre, choisir les éléments à mettre en lumière et ceux à cacher, nuancer et contraster les axes de son intervention, la recadrer au besoin, etc.

Dans le prolongement, la marge de manœuvre et l'autonomie nécessaires laissées aux professionnels font partie des lignes-forces identifiées par les responsables des dispositifs d'insertion – **compétences attendues**. En effet, autonomie et marge de manœuvre sont le prix à payer pour permettre aux professionnels de faire face à la plasticité, à la diversité et à l'indétermination qui caractérisent le champ

⁶⁵⁵ GIDDENS A., *op. cit.*

⁶⁵⁶ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.184.

⁶⁵⁷ *Ibid.*, p.185.

⁶⁵⁸ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*

de l'insertion. Agissant dans un « contexte d'incertitude »⁶⁵⁹, le travailleur social ne peut pas/plus se contenter d'une intervention de type stratégique, reposant sur des objectifs, des ressources et des étapes clairement identifiables et planifiables à l'avance. Cela est, à l'évidence, en contradiction avec le caractère incertain du contexte. Dès lors, « la qualité dans l'intervention réside dans la capacité d'ajuster en situation des lignes générales d'action à la singularité des moments et des personnes. Elle trouve en ce sens sa pleine expression lorsqu'elle peut s'appuyer sur un cadre qui préserve souplesse et malléabilité »⁶⁶⁰. Cela paraît d'autant plus inévitable dans la mesure où les professionnels *produisent* essentiellement de l'interconnexion et de la mise en relation au travers d'actions répétées de négociation et d'intermédiation, impliquant des acteurs et des intérêts divers.

Du point de vue des responsables interrogés, la mise en relation constitue précisément le marqueur de l'intervention. Ainsi, le champ de l'insertion n'étant pas complètement codifié, c'est aux professionnels de s'en charger avec la plus grande autonomie possible. Et c'est précisément dans cette perspective qu'il faut accepter « *la part sociale inavouée* » (Resp.3) de l'intervention pour pouvoir faire face aux multiples pôles, temps et espaces en présence. C'est également en mobilisant cette « *part sociale inavouée* » que le professionnel tente de faire avec les contraintes et les tensions auxquelles il peut être confronté (contours du mandat *vs* possibilités données par le dispositif, ces mêmes possibilités dispositives *vs* caractéristiques des situations, ces dernières *vs* exigences du marché du travail, etc). En définitive, les professionnels doivent sans cesse tenter « de tirer au mieux parti des marges de manœuvre, si étroites soient-elles, qui leur sont laissées par leur institution et par le cadre réglementaire »⁶⁶¹. Ce jeu avec les marges se fait notamment sur les dispositifs d'insertion, les règles qui les cadrent, les outils mobilisables en fonction des usagers, ou encore les actions à mener. Il se ferait moins « sur les normes et les valeurs du travail et la réalité de l'emploi » sur lesquelles les professionnels ont peu de prise⁶⁶². Cela dit, jouer avec les marges afin d'ajuster l'action en continu, exige des efforts constants de la part du professionnel. Tout comme l'utilisateur, il doit être actif, responsable, faire preuve de créativité et d'inventivité, parfois bricoler, évaluer et opérer des choix. Compte tenu de « l'incertitude structurelle qui régit l'activité concrète des travailleurs sociaux » et se trouvant souvent seuls face à cette incertitude, « ils ne peuvent jamais savoir s'ils font juste »⁶⁶³. Autrement dit, la marge de manœuvre évoquée apparaît en partie comme paradoxale : elle est à la fois nécessaire et indispensable pour faire face à l'incertitude intrinsèque de l'insertion, tout en étant source de tensions et de nouvelles incertitudes pour les professionnels - *Suis-je dans le juste, ai-je le droit de le faire ainsi, qui valide les choix opérés, etc. ?*

Au final, le travailleur social serait une sorte de travailleur illégal dans le territoire de l'insertion, dans la mesure où son intervention est en partie inavouée, inavouable et la résultante de jeux avec les marges

⁶⁵⁹ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*

⁶⁶⁰ *Ibid.*, p.29.

⁶⁶¹ MELCHIOR J.-P., *loc. cit.*, p.127.

⁶⁶² ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, *op. cit.*, p.150.

⁶⁶³ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.29.

et des manœuvres plus ou moins sousterraines, mais tout de même tolérées. Il n'aurait pas à y intervenir, pourtant il intervient, tout le monde le sait et reconnaît même l'importance de sa présence et de ses actions. Il faut cependant (savoir) garder une certaine discrétion ! C'est le prix à payer pour asseoir une certaine légitimité, serait-elle « flottante »⁶⁶⁴.

Cette discrétion se retrouve également dans les propos des formateurs – **compétences développées** – sous la forme d'une certaine retenue, voire insécurité repérables sur plusieurs plans : le cadre conceptuel de l'insertion, les fonctions et les profils professionnels, les axes d'intervention, les niveaux de formation, ou encore les atouts et les limites du travail social. Ce positionnement pose la question du "à quoi et comment former ? ", puisque rien ne semble stable et que le travail social n'est pas seul à intervenir. Un premier élément de réponse réside dans la capacité à articuler une expertise à la fois en termes de perception et de compréhension des principaux enjeux qui se posent dans les parcours accompagnés et dans l'orientation complexe que cela exige - par exemple, scolaire, familial, personnel, sanitaire, professionnel. La formation doit donc porter une attention particulière à ces deux axes – perception et orientation – comme elle le fait par ailleurs dans d'autres champs d'intervention.

Autre élément de réponse : la formation en travail social a intérêt à consolider son "noyau dur", à savoir sa capacité à « faire-faire », à mettre en mouvement, à soutenir l'utilisateur à se soutenir lui-même, selon la perspective des « politiques génératives » définies par Anthony Giddens et largement promues par un État social actif. La mise en œuvre concrète de cette perspective « générative » de la protection des individus, repose, in fine, sur les épaules du travail social et sa capacité à développer des réponses suffisamment responsabilisantes, émancipatrices et autonomisantes. Le professionnel, lui aussi responsabilisé et activé, "joue" sa professionnalité dans son aptitude à permettre le « développement des capacités à générer des résultats autonomes plutôt que de renforcer une dépendance, [...] mutilante, promue par les politiques compensatoires »⁶⁶⁵, déployées par l'État Providence. « L'individu [plus précisément, les individus si l'on considère à la fois le soutenu et le soutenant] est saisi en tant que sujet participant, responsable et surtout capable. Les dispositifs d'insertion sont à cet égard exemplaires de ces procédures qui responsabilisent leurs cibles en les considérant comme capables »⁶⁶⁶.

Ainsi, la consolidation de ces spécificités du travail social participe de sa légitimation, d'autant plus que la capacité d'action, aussi bien de l'accompagné que de l'accompagnant, reste centrale dans le champ de l'insertion. Dans cette optique, Didier Vrancken convoque la notion de « travail social d'intermédiation » pour décrire ce « nouveau type d travail social [...] davantage orienté vers une norme d'implication des usagers [...]. Aussi le travail social s'oriente-t-il désormais vers un élargissement de

⁶⁶⁴ SOULET M.-H., « Penser l'action en contexte d'incertitude : une alternative à la théorisation des pratiques professionnelles ? », *loc. cit.*, p.138.

⁶⁶⁵ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, p.184.

⁶⁶⁶ ASTIER I. et DUVOUX N., « L'institution de la dignité dans la société contemporaine : réflexions à partir du cas français » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.132.

ses registres et vers une nouvelle approche davantage attentive aux techniques de gestion et de prise de décision, aux concepts de contrats, de stratégies, d'objectifs, de projets négociés »⁶⁶⁷ et, si possible, acceptés. La place prise par le projet dans l'intervention et dans la formation, s'inscrit dans cette logique d'activation et de responsabilisation. Denis Castra est même « frappé par l'omniprésence de la notion de projet dans toutes les méthodologies d'insertion [...] »⁶⁶⁸. Sa formule de « la dictature du projet »⁶⁶⁹ évoque cette omniprésence dans l'espace sociopolitique contemporain (protection sociale, école, formation et santé, entre autres). Cependant, le projet demande une certaine prise de distance critique vis-à-vis de ses potentielles dérives. En effet, « réduite à une perspective instrumentale et directement opératoire, c'est-à-dire à des objectifs explicités couplés à des moyens appropriés »⁶⁷⁰, la notion de projet renforce la responsabilité des individus face à leur sort tout en occultant les dysfonctionnements sociétaux. Sans compter le fait que « l'injonction du projet concerne d'abord les personnes qui sont en difficulté sociale »⁶⁷¹, dont les ressources propres (moyens matériels, relations, diplômes, etc.) sont souvent à mille lieux des ressources exigées pour la réalisation d'un vrai projet. In fine, il s'agit de questionner « non pas tellement l'existence même du projet mais la prédictivité des conduites qu'il autorise ; c'est donc sa valeur opératoire dans une stratégie d'insertion qui est questionnée »⁶⁷². La formation en travail social, dans son rôle de "production" de compétences, a sans doute une responsabilité à prendre dans cette critique de la « dictature du projet ». Elle peut à la fois sensibiliser les professionnels aux dangers du tout-projet et appréhender cette notion dans la perspective plus large et originelle de la « quête incertaine et tâtonnante de significations qu'un acteur cherche à conférer à son itinéraire de vie [...] »⁶⁷³. Le travailleur social impliqué dans le champ de l'insertion peut à coup sûr revendiquer une place dans ce type de quête.

Nous sommes maintenant arrivés au terme de l'analyse des données empiriques. Elle a permis d'identifier les leviers de légitimité pratique du travail social dans le champ de l'insertion, mobilisés par chaque groupe d'acteurs rencontré. Il s'agit maintenant de confronter et de comparer ces trois synthèses locales afin d'en tirer des résultats davantage généraux et transversaux, passant ainsi d'une logique d'analyse intragroupe à une perspective intergroupe. Au terme de ce processus de montée en généralité et d'abstraction théorique progressives, nous serons alors en mesure de dévoiler et de soutenir la thèse développée.

⁶⁶⁷ VRANCKEN D., *Social barbare*, op. cit., pp.28-29.

⁶⁶⁸ CASTRA D., « Comment insérer les bas niveaux de qualification dans les entreprises ? », loc. cit., p.112.

⁶⁶⁹ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.82.

⁶⁷⁰ *Ibidem*.

⁶⁷¹ *Ibid.*, p.84

⁶⁷² CASTRA D., « Comment insérer les bas niveaux de qualification dans les entreprises ? », loc. cit., p.112.

⁶⁷³ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit., p.82.

Partie 3 : Une reconnaissance entre retrait, critique et temporisation

Introduction

Adoptant dans la deuxième partie de notre travail une approche de type « raisonnement comparatif ou [de] méthode comparative continue »⁶⁷⁴, nous avons mené trois analyses locales à partir de confrontations répétées entre le matériau récolté dans un contexte délimité et les connaissances disponibles. Cela a permis d'identifier les logiques de légitimation en jeu dans chacun des pôles exploré, en insistant sur leurs spécificités respectives. Ainsi et comme expliqué dans la démarche méthodologique, nous nous inscrivons dans la perspective d'analyse et de théorisation scientifique de la « *grounded theory* » proposée par Barney G. Glaser et Leonard A. Strauss⁶⁷⁵. Cette perspective fait précisément de ce va-et-vient permanent entre données de terrain et théories existantes – dites « substantives » - le tremplin pour la construction progressive et logique de nouvelles connaissances, qualifiées par les auteurs de « théorie ancrée formelle »⁶⁷⁶.

Plus concrètement, il s'agit maintenant de franchir un nouveau pallier dans cette montée en généralité, en envisageant les résultats obtenus jusqu'ici de manière plus transversale. Ces mouvements faits d'allers-retours continuels permettent de faire progresser la réflexion, de dépasser le périmètre des données récoltées et d'aboutir à des savoirs plus généraux. Nous pourrions ainsi répondre aux questions qui nous préoccupent - *Que vient faire le travail social dans le champ de l'insertion et comment s'y prend-il pour légitimer sa présence dans ce territoire ?* – en comparant les résultats obtenus dans chaque pôle de compétences. Ainsi, les éléments de réponse à ces questionnements serviront de nouvelles clés

⁶⁷⁴ SOULET M.-H., «Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données », *loc. cit.*, p.34.

⁶⁷⁵ GLASER B. G. et STRAUSS A. L., *op. cit.*,

⁶⁷⁶ *Ibid.*, p.181.

de lecture théoriques permettant d'asseoir le cœur même de la thèse proposée. Suivant la perspective défendue par Howard S. Becker, ces clés de lecture se présentent alors comme des « histoires » ou des « narrations scientifiques », soumises au moins à deux contraintes dont il faut tenir compte :

« Tout d'abord, cette histoire doit « fonctionner », c'est-à-dire qu'elle doit être cohérente, de l'une des nombreuses façons dont les histoires peuvent l'être. Elle doit nous mener d'un point A à un point B de telle sorte que, lorsque nous arrivons au point B, nous nous disions oui, c'est bien comme ça que l'histoire devait nécessairement finir. [...] et cette histoire doit inclure tout ce que nous pensons qu'elle doit inclure [...], et la mettre en forme d'une manière qui « fait sens ». Le sens de l'expression « faire sens » n'a rien d'évident ici. Pour ma part, au moins, je considère qu'elle signifie que l'histoire doit incarner ou être organisée selon un principe qu'aussi bien le lecteur que l'auteur acceptent comme étant une manière raisonnable de relier les choses entre elles. [...].

La seconde contrainte est que notre histoire doit être conforme aux faits que nous avons découverts. [...]. Nous n'acceptons pas les histoires qui ne sont pas étayées par les faits dont nous disposons. « Ne pas accepter une histoire » signifie considérer que les représentations qu'elle offre de la manière dont telle chose fonctionne effectivement sont fausses sur au moins un point important : soit nous ne comprenons pas l'histoire, soit nous savons qu'elle est fausse parce que certains faits refusent obstinément de s'y conformer. Lorsque cela se produit, et que nous ne pouvons ni éluder le problème ni finasser avec lui, nous devons essayer de changer d'histoire. »⁶⁷⁷

Transposées dans notre recherche, « les ficelles » proposées par Becker, vont consister à relier entre eux les différents fragments d'histoire racontés jusqu'ici. Suivant les mises en garde de l'auteur, nous avons accordé une attention particulière à la conformité des récits élaborés avec les faits observés. Ceux-ci sont, d'ailleurs, abondamment mobilisés dans l'analyse et l'argumentation des résultats avancés. Il faudra désormais, dans « l'assemblage » des différentes « pièces du puzzle »⁶⁷⁸, veiller à la cohérence d'ensemble de notre récit, pour que celui-ci « fasse sens ». Dans cette 3^e partie, le chemin menant du point A au point B de notre « narration », en tant que processus de production théorique, se fera en trois temps.

Dans un premier temps, il s'agira de croiser et de comparer les conclusions obtenues dans chacun des axes explorés. Avec cette comparaison systématique et itérative, articulant compétences mobilisées, compétences attendues et compétences développées, nous identifierons et caractériserons les points de rencontre d'une légitimité en construction. Quels sont ces points de rencontre, comment se manifestent-

⁶⁷⁷ BECKER H. S., *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002, pp.47-48.

⁶⁷⁸ SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données », *loc. cit.*, p.34.

ils, quelles en sont les caractéristiques repérées dans le dialogue et la confrontation entre professionnels, responsables et formateurs ? Répondre à ces questions revient à isoler le point A de la narration scientifique que nous proposons.

Dans un deuxième temps, nous procéderons à un autre type de confrontation, soit celui entre les points de rencontre révélés et leurs impacts sur le travail social en général, et les travailleurs sociaux en particulier. En d'autres termes, les éléments situés à la croisée des chemins et dans les intersections des trois groupes d'acteurs retenus, ne sont pas sans conséquences pratiques pour les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion. Au contraire, ces éléments constituent autant de défis à relever par les professionnels obligés d'élaborer et de démontrer continuellement le sens de leurs actions. Ainsi, à l'image du chercheur, les acteurs interrogés doivent également dérouler un récit, pratique celui-ci, qui fasse sens et qui fonctionne, aussi bien pour eux que pour les autres professionnels concernés et les personnes accompagnées.

Enfin, dans un troisième temps, nous conclurons en décrivant et en détaillant le point B du parcours réalisé au terme du récit, en prenant appui sur les points de rencontre explicités précédemment. Plus concrètement, il s'agira de montrer comment le travail social parvient à faire face et à relever les défis qui lui sont posés en cours d'action, comme autant d'épreuves de professionnalité⁶⁷⁹ à affronter. Les surmonter c'est renforcer chaque fois un peu plus, du moins jusqu'à la prochaine épreuve, sa légitimité d'intervention. Nous serons alors en mesure de qualifier les modes d'action du travail social dans le champ de l'insertion, comme autant de preuves de sa contribution et, in fine, de sa reconnaissance pratique dans ce contexte d'intervention.

Chapitre 1 : une quête de reconnaissance dans un contexte incertain

Pour poursuivre notre travail de « comparaison-découverte »⁶⁸⁰ nous quittons donc le périmètre spécifique de chaque pôle de compétences analysé, pour nous intéresser à leurs points de contacts, là où leurs frontières se touchent et finissent même par se confondre. Dans cette optique, nous commençons par mettre en évidence les convergences identifiées d'abord par duo, soit compétences mobilisées *vs* compétences attendues, compétences mobilisées *vs* compétences développées et compétences développées *vs* compétences attendues. Ensuite, nous relèverons les constats traversant ces trois territoires de compétences, afin de mieux saisir, au final, les contours du contexte dans lequel se joue la

⁶⁷⁹ RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., *loc. cit.*

⁶⁸⁰ SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données », *loc. cit.*

reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion. Très concrètement, nous allons procéder en deux temps à partir des axes suivants :

- **La mise en évidence des leviers de reconnaissance à la croisée des pôles de compétences**

Chaque pôle de compétences exploré donne une partie de l'explication des contours de la légitimité pratique à laquelle peut prétendre le travail social dans l'insertion. Après les avoir brièvement rappelés, nous les mettrons en perspective afin d'obtenir un niveau d'explication supérieur repérable dans leurs intersections. Très concrètement, en croisant d'abord compétences mobilisées et compétences attendues, la *production* d'interconnexions multiples et mobilisant plusieurs acteurs, apparaît comme un point central de l'intervention. Ensuite, lorsque l'on croise compétences mobilisées et compétences développées, le cœur de l'action se cristallise cette fois autour de la posture réflexive et critique adoptée par les professionnels leur permettant de *jouer* en continu avec la fin et les moyens de l'intervention. Enfin, en confrontant compétences attendues et compétences développées, le fil rouge de l'intervention oscille entre deux nouveaux registres que sont le soutien et/ou l'activation des personnes accompagnées.

- **Une quête de reconnaissance dans un contexte incertain**

On constate ainsi que l'intervention glisse à chaque fois de l'insertion vers quelque chose d'autre, dans une espèce de réinterprétation permanente de ce qu'elle recouvre concrètement. Glissement et réinterprétation, voire déplacement de l'action, finissent par créer et entretenir un contexte marqué par l'incertitude. Celle-ci concerne d'abord le territoire "souple et plastique" de l'insertion en tant que telle. Elle concerne aussi le curseur mouvant de l'intervention, fréquemment adapté. Enfin, l'incertitude est perceptible dans la régulière pondération de la part sociale que les travailleurs sociaux peuvent et/ou doivent mobiliser en situation. Au final, pour pouvoir prétendre à une quelconque reconnaissance de sa contribution, le travail social doit pouvoir jouer et/ou se jouer de l'incertitude débordante et des épreuves qu'elle impose. Il doit si ce n'est la gérer, du moins *faire avec* et l'intégrer dans son action. C'est en effet un passage obligé en vue de la légitimité pratique convoitée.

1. Les leviers de reconnaissance au carrefour des compétences mobilisées, attendues et développées

Les trois encarts qui suivent reprennent, pour rappel, les principaux constats posés au terme de chaque analyse sectorielle, comme autant de fragments d'une reconnaissance en construction.

Encart 30 : les fragments de reconnaissance inscrits dans les compétences mobilisées

Initiant le travail d'analyse avec l'axe des compétences réellement démontrées par les "inséreurs", nous avons organisé les résultats obtenus autour de trois dimensions principales. Dans la première, nous avons posé et argumenté le constat d'un contexte d'intervention flou et complexe, faisant écho au flou relationnel propre au travail social et au "matériau" humain avec lequel il interagit. Au flou du champ, répond celui des métiers de l'insertion et de leurs contours mouvants, ainsi que celui des régimes d'action mobilisés dans une perspective tantôt généraliste, tantôt spécialisée.

La deuxième dimension, quant à elle, a montré comment les professionnels, pour mettre de l'ordre dans le flou et la complexité ambiantes, tendent à déplacer le curseur de leurs actions. Celles-ci sont en effet tournées moins sur une insertion immédiate que sur la préparation à celle-ci dans un avenir plus ou moins proche. Ce déplacement rend alors possible une certaine posture critique chère au travail social – par exemple, en pointant le risque d'un « acharnement à l'insertion », oppressant aussi bien pour l'accompagnant que l'accompagné -, grâce à laquelle le professionnel peut donner du sens à ses interventions.

En d'autres termes, et c'est là la troisième dimension développée, l'essentiel est ailleurs que dans le placement effectif dans une formation ou une place de travail. Il est davantage dans un potentiel à révéler, en devenir et mis en œuvre dans un accompagnement misant sur la coopération, la co-construction et la négociation permanentes. Dans ces registres d'action, où la dimension relationnelle est essentielle, le travailleur social parvient alors à trouver son compte. Tel un photographe face à un négatif, il doit nuancer, contraster, équilibrer, recadrer, patienter, etc., en espérant que le résultat final, plus ou moins proche, corresponde à celui projeté. Dans une telle perspective, ce résultat final comporte toujours une part d'inconnue et échappe en partie à l'action *hic et nunc*.

Plus concrètement, l'analyse des propos des professionnels a donc relevé la place prépondérante que prend l'acquisition de moyens et le développement des ressources de toute personne engagée dans un processus d'insertion. Les appuis scolaires, le soutien psychosocial, l'entraînement pratique en atelier, avec sa dimension collective permettant la confrontation à l'autre – que ce soient avec les pairs ou la hiérarchie représentée par les intervenants -, ou encore l'orientation et la mise en réseau, sont à comprendre dans cette perspective. C'est en ce sens que l'accompagnement proposé se focalise moins sur l'insertion en tant que telle que sur les moyens pour y parvenir. La transmission et la maîtrise espérée de ceux-ci constituent le véritable enjeu de l'intervention. Ce régime d'action, aux dires des professionnels rencontrés, s'impose à eux, que ce soit de manière explicite dans les contours du mandat reçu ou, implicitement, dans la confrontation aux situations vécues par les jeunes accompagnés. Le décalage entre les deux – soit d'un côté des prescriptions "figées", qui se veulent généralistes et applicables à toutes les personnes accompagnées dans un dispositif donné, et de l'autre les réalités rencontrées qui, par définition sont souples et chaque fois particulières – est régulièrement constaté. Ne

pas s'en préoccuper reviendrait à occulter une dimension importante de l'accompagnement, qui risque, tôt ou tard, de resurgir et de fragiliser l'ensemble du travail entrepris jusqu'alors.

L'investissement professionnel sur cette dimension est alors conséquent et, en bonne partie, un pari sur l'avenir. En effet, dans une telle perspective d'intervention, le résultat n'est que rarement, voire jamais, immédiat. Il importe même moins que le potentiel d'insertion qu'il s'agit de réveiller, de mettre en mouvement, de renforcer et de révéler dans un futur plus ou moins proche. Comme pour un négatif photographique, le résultat escompté n'est jamais imminent, ce n'est pas un instantané. Il peut même être trompeur à première vue, c'est pourquoi il faut respecter le temps du développement et de la révélation qui, selon les situations individuelles, les contextes en présence et les moyens mobilisables et mobilisés, peuvent être plus ou moins longs. Le professionnel doit alors pouvoir jouer avec les zones d'ombre, choisir les éléments à mettre en lumière et ceux, si ce n'est à cacher, du moins à nuancer, ou encore contraster les axes de son intervention et la recadrer au besoin. Certains de ces constats reviennent dans les autres pôles étudiés, à commencer par celui des responsables de dispositifs, comme rappelé dans le prochain encart.

Encart 31 : les fragments de reconnaissance inscrits dans les compétences attendues

Dans un deuxième temps, l'analyse de l'axe des compétences attendues a mis en évidence quatre tendances principales. La première, à l'image de ce que nous avons constaté auprès des professionnels, fait état d'un champ d'intervention marqué par la plasticité, la diversité et l'indétermination. Les indices de ces caractéristiques se retrouvent d'abord dans la description d'un champ relativement récent et, par conséquent, inachevé. Ensuite, l'âge de raison n'ayant pas encore été atteint, les changements – par exemple de modalités et d'outils d'intervention, d'organisation de la prise en charge, voire de fonctions et de publics accompagnés – peuvent être fréquents. Enfin, troisième indice, cela oblige à une réflexion régulière sur les perspectives d'action à privilégier, oscillant entre approche généraliste ou spécialisée. Le travail social se trouve alors régulièrement pris dans ces tensions.

La gestion de ces tensions passe notamment par la capacité des professionnels à mettre au cœur de leur intervention la régulation des multiples mises en relation qui jalonnent les parcours des jeunes accompagnés. Cette capacité constitue la deuxième tendance identifiée. En d'autres termes, les responsables rencontrés attendent de la part des travailleurs sociaux une certaine expertise dans le domaine relationnel, considéré comme familier au travail social. Ces mises en relation se jouent principalement entre le jeune et lui-même (dimension personnelle), la valeur/norme « travail » (dimension scolaire/formation), le mandat reçu (dimension professionnelle/atelier) et les réseaux à mobiliser (dimension socio-administrative).

Troisième tendance : évoluer dans un tel contexte, avec des formes et des objets multiples de l'accompagnement, exige une certaine maîtrise des différents espaces et temps de l'intervention. En effet, chaque situation, selon ses caractéristiques propres, détermine les priorités, les rythmes, les enchaînements, les tempos, etc., de l'intervention. Il en va de même pour les périmètres (espaces) à occuper et qui varient en fonction de ces mêmes temporalités – certains périmètres doivent être occupés avant/après d'autres, avec plus ou moins d'urgence et en respectant un certain rythme. Dès lors, le professionnel est appelé à évoluer dans un environnement multidimensionnel, avec des modalités autres que linéaires.

Enfin, la quatrième tendance relevée découle des trois précédentes et concerne la part sociale acceptée et acceptable de l'accompagnement dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. En effet, le contexte tel que défini plus haut, ouvre des possibles pour l'intervention sociale. Cependant, il ne faut pas en abuser mais toujours garder à l'esprit que l'objectif visé par la mesure est aussi et surtout professionnel, sous la forme d'une formation et/ou d'une place de travail. Dès lors, la dimension sociale de l'intervention est marquée d'une certaine ambiguïté : pour exister, en profitant de la plasticité du contexte et des marges de manœuvre qui en découlent, la part sociale de l'accompagnement doit en même temps se faire discrète, devant être même parfois « inavouée ».

Comme rappelé ci-dessus, la marge de manœuvre et l'autonomie nécessaires aux professionnels, notamment pour pouvoir faire face aux écarts entre prescrit et réel déjà évoqués, font également partie des lignes de force identifiées par les responsables des dispositifs, soit le pôle des compétences attendues. En effet, autonomie et marge de manœuvre sont nécessaires pour permettre aux professionnels de s'en sortir face à la plasticité, à la diversité et à l'indétermination qui caractérisent le champ de l'insertion. Cela semble d'autant plus inévitable que les professionnels *produisent* avant tout et essentiellement, de l'interconnexion et de la mise en relation au travers d'actions permanentes de négociation et de médiation. Ces diverses mises en relation mobilisent de multiples acteurs internes - par exemple, le directeur de l'institution, le collègue en charge des ateliers, ou encore l'enseignant qui gère les appuis scolaires - et externes au dispositif - par exemple, le maître d'apprentissage, l'employeur et le spécialiste en addictions. Elles concernent aussi des objets et des objectifs multiples d'intervention, allant du soutien psychosocial au démarrage d'un apprentissage voire d'un emploi, en passant par des phases d'observation, d'entraînement et d'évaluation, ou encore d'orientation professionnelle, entre autres.

Le champ est ouvert, avec des intérêts parfois convergents, parfois opposés. Les cas de figure qui en ressortent et qui se présentent aux professionnels, malgré leurs similitudes plus ou moins évidentes, sont toujours autres, du moins en partie. Dès lors, les intervenants ne peuvent pas se contenter de s'appuyer sur des interventions passées et connues, puisqu'il faut toujours composer avec une part d'inconnue. Ainsi, intervenir dans ce champ ce n'est jamais reproduire à l'identique des recettes écoulées, c'est, au contraire, toujours inventer, créer, bricoler du neuf ou du différent. Tâche sans doute stimulante, mais ô combien exigeante et nécessitant la contribution d'autres acteurs, tant le champ des possibles paraît vaste. Il revient alors au travailleur social d'identifier et de mobiliser les bons leviers au bon moment, en considérant des espaces et des temporalités multiples.

C'est précisément dans ce contexte ouvert et mouvant que les responsables interrogés identifient la mise en relation et l'interconnexion comme des marqueurs prioritaires de l'intervention dans le champ de l'insertion. Ce dernier n'étant pas complètement codifié, c'est aux professionnels de s'en charger en situation et avec la plus grande autonomie possible. Et c'est précisément dans cette perspective que l'axe

des compétences attendues, accepte « *la part sociale inavouée* » de l'intervention. Car c'est elle qui permet aux professionnels de faire face aux multiples caractéristiques, temps et espaces qui déterminent chaque situation accompagnée. Mais comme la dimension sociale de l'intervention est en partie « *inavouée* », voire inavouable, la discrétion est de mise. Le travailleur social devient alors une sorte de travailleur "illégal, non déclaré", dans le territoire de l'insertion : tel "un sans-papiers", il n'y aurait pas à y intervenir et pourtant il le fait. Tout le monde le sait et reconnaît même l'importance de sa présence et de son action. Il faut cependant savoir rester discret, comme le rappelle également le pôle de la formation dont voici une brève synthèse.

Encart 32 : les fragments de reconnaissance inscrits dans les compétences développées

Trois tendances principales sont ressorties du pôle des compétences travaillées en formation. Suivant la logique adoptée avec les deux premiers groupes d'acteurs, nous avons d'abord cherché à appréhender la conception qu'a le monde de la formation sociale du champ de l'insertion socioprofessionnelle. Les similitudes avec les constats posés avec les professionnels et les responsables sont évidentes : il y est question d'in-définition du champ, tant sur le plan théorique que pratique, traduisant une certaine retenue de la part des formateurs face à l'insertion. Cela se manifeste notamment dans la description de processus d'intervention pluriels, dans la multiplicité des métiers et des fonctions impliquées, dans les réflexions sur la nécessaire articulation entre formation initiale et formation continue pour préparer les futurs "inséreurs" et, enfin, dans l'analyse des atouts et des limites attribuées au travail social dans ce domaine d'intervention.

Face à un tel contexte se pose alors la question des modalités et des contenus de formation à proposer afin de préparer au mieux les futurs professionnels de l'insertion. Les réponses identifiées définissent la deuxième tendance mise en évidence, traduite en termes de consolidation de la disponibilité à l'insertion des personnes accompagnées. Cette disponibilité représente alors le curseur que les professionnels doivent prioriser. Pour y parvenir, l'axe de la formation privilégie deux voies principales : d'abord le développement des compétences d'identification et d'analyse des enjeux en présence, ensuite et à partir de là, l'acquisition et la maîtrise du projet et de ses méthodes, comme outil central de l'intervention. Faire de la place à ces éléments dans les cursus de formation en travail social, qu'elle soit initiale ou continue, permet de faire exister ce même travail social dans le champ de l'insertion. Via la qualification, la formation joue donc ici son rôle de levier de légitimation d'une figure professionnelle dans un territoire donné.

Ce mouvement de pénétration du social dans le champ de l'insertion grâce à la formation, représente précisément la troisième tendance identifiée. Ainsi, après avoir été marginalisée du champ de l'insertion socioprofessionnelle, y compris sous l'impulsion du travail social et de ses mutations, la dimension sociale y fait progressivement son retour. Comme si, après une disqualification du travail social dans ce contexte d'intervention, entre autres, on assistait à sa requalification. Cela passe, par exemple, par l'attention portée aux questions éthiques – « éviter l'acharnement à l'insertion à tout prix », à une certaine intelligence pratique dans l'action, ou encore à la représentation de l'usager en tant que citoyen à part entière.

Au final, tel un cheval de Troie, le travail social peut avancer ses pions dans le champ de l'insertion, avec une certaine discrétion, dans son double sens de retenue et de marges d'action.

Comme on peut le constater, la discrétion est également évoquée par les acteurs de la formation, sous les traits d'une certaine retenue et réserve, voire d'une forme d'insécurité repérables sur plusieurs plans : le cadre conceptuel, les fonctions et les profils professionnels, les axes d'intervention, ou encore les

niveaux de formation et les atouts et les limites attribués au travail social. Ce positionnement en retrait n'est pas sans soulever certaines questions, à commencer par celle du "à quoi et comment former ?", puisque rien ne semble stable et que le travail social n'est pas le seul intervenant dans le champ de l'insertion. Un premier élément de réponse avancé par nos interlocuteurs identifie la capacité à articuler une expertise à la fois en termes de perception et de compréhension des principaux enjeux qui jalonnent les parcours des personnes accompagnées et dans l'orientation complexe que cela exige. Par enjeux, il faut comprendre ici, par exemple, des difficultés scolaires à considérer, des dynamiques familiales à prendre en compte, ou encore des problématiques de santé à gérer et des questions d'ordre professionnel à traiter, etc. Dès lors, la formation doit apporter une attention particulière à ces deux axes familiers de l'intervention sociale, que sont la perception de toutes les problématiques qui marquent une situation donnée et l'orientation que cela exige dans les méandres des réponses possibles à apporter.

L'analyse a mis en lumière un deuxième élément de réponse à la question soulevée plus haut - "à quoi et comment former les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle" ? Nous l'avons synthétisée en ces termes : partant de ce qu'il connaît et maîtrise, autrement dit, de ce qui fait partie de sa reconnaissance sociale, le travail social a intérêt à consolider l'un de ses noyaux durs. Précisément, il s'agit de sa capacité à "faire-faire", à mettre en mouvement et à soutenir l'usager à se soutenir lui-même. Ainsi, la consolidation en formation de ces repères constitutifs du travail social, de ce qui fait son identité, participe in fine de sa légitimation à agir. En effet, cette capacité d'action, aussi bien de l'accompagné que de l'accompagnant, suivant un idéal d'émancipation et d'autonomisation des individus, est au cœur même des préoccupations et des missions contemporaines du travail social. Le territoire de l'insertion socioprofessionnelle n'échappe pas à la règle, bien au contraire. En outre, la mise en œuvre concrète de ces principes d'action que sont la responsabilisation, l'émancipation ou encore l'autonomisation ne se décrète pas. Elle doit prendre appui sur quelque chose de tangible, sur un levier qui permette la mise en mouvement et l'implication recherchées. Et là encore, le pôle de la formation dans le champ social fait appel à ce qui est connu et familier des travailleurs sociaux, bien au-delà de l'unique périmètre de l'insertion. Autrement dit, la formation convoque un autre point de repère du travail social, soit le projet – personnel, professionnel, d'insertion sociale/professionnelle/socioprofessionnelle, etc. – et lui accorde une place de choix dans ses programmes.

De plus, compte tenu de sa position non hégémonique dans le champ, le travail social n'a pas le choix que de faire preuve d'une certaine retenue, laissant un peu de place aux autres occupants et avançant en partie dans l'ombre, dans les marges, tout en étant dedans, à l'image d'un cheval de Troie⁶⁸¹. Cette position comporte par ailleurs certains avantages que les travailleurs sociaux peuvent saisir. Elle permet notamment aux professionnels de n'assumer qu'une part de la responsabilité d'un processus auquel

⁶⁸¹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

personne ne peut prétendre répondre avec une totale maîtrise. Dans ces conditions, à quoi bon vouloir s'imposer au détriment d'autres professionnels, dont la contribution est également reconnue comme indispensable ? C'est justement en tenant compte de ce contexte, qu'il convient de développer des compétences orientées sur le soutien à la disposition et à la disponibilité à l'insertion, plutôt que sur l'insertion à proprement parler. Les premières semblent nettement plus réalistes et à la portée des professionnels, ou du moins jugées comme telles, que les secondes.

En outre, grâce précisément à cette position en retrait, le travail social peut avancer ses pions de manière discrète, s'autoriser certaines marges de manœuvre sans faire top de vagues, tout en étant légitime pour le faire. Ainsi, il peut user d'un certain pouvoir discrétionnaire⁶⁸², mais en toute discrétion. Les compétences à travailler durant la formation en termes d'analyse et de proposition critique – par exemple, sur la place, trop grande peut-être, que tend à prendre l'insertion dans les politiques sociales actuelles, sur ses limites, ou encore sur les modèles d'intervention à inventer – en sont des indices explicites. Finalement, comme pour les professionnels et les responsables des dispositifs, nous arrivons à la conclusion que le curseur de l'intervention est également déplacé par les acteurs de la formation. Dans ce cas, il passe de l'insertion vers l'accompagnement à l'aptitude et au potentiel "insertionnels" des personnes accompagnées.

À l'évidence, les trois pôles analysés, tout en se distinguant avec des caractéristiques propres, se rencontrent au final autour de plusieurs points de convergence. Le tableau qui suit se propose de les mettre en lumière en se focalisant sur leurs intersections.

⁶⁸² LIPSKY M., *op. cit.*

Fig.16 : Synthèse des leviers de reconnaissance à la croisée des pôles de compétences

	Compétences mobilisées	Compétences attendues	Compétences développées
Compétences mobilisées	<i>Curseur : acquérir des moyens et développer des ressources</i> → <i>Négatif photographique : révéler et développer le potentiel d'insertion</i>	A Produire des Interconnexions et Mobiliser des Réseaux	B Oscillations entre la Fin et les Moyens de l'intervention
Compétences attendues	A Produire des Interconnexions et Mobiliser des Réseaux	<i>Curseur : mettre en relation</i> → <i>Part sociale inavouée : discrétion et marges de manoeuvre</i>	C Oscillations entre le Soutien le et l' Activation
Compétences développées	B Oscillations entre la Fin et les Moyens de l'intervention	C Oscillations entre le Soutien le et l' Activation	<i>Curseur : projeter et renforcer la disponibilité insertionnelle</i> → <i>Cheval de Troie : présence retenue et discrète</i>

En plus des tendances propres à chaque pôle, sur lesquelles nous reviendrons plus tard, le tableau qui précède identifie trois cas de figure distincts (A, B et C) à la croisée des trois duos en présence. Ainsi, dans le cas de figure A, lorsque l'on croise les compétences mobilisées avec celles attendues, la "production" d'interconnexions et d'intermédiations multiples définit le cœur de l'intervention à la fois menée et souhaitée. Dans ce croisement l'accompagnement se cristallise autour de la capacité des professionnels à connecter et à intermédiaire des acteurs et des régimes d'action interdépendants. Le flou, la complexité et la plasticité du champ de l'insertion exigent l'implication d'expertises qui dépassent le rayon d'action d'un seul et unique professionnel. C'est précisément pour répondre à cette exigence, que la mobilisation et la gestion de réseaux différenciés selon les situations rencontrées, devient un élément clé de l'intervention, aussi bien du point de vue des intervenants sociaux que de leurs supérieurs.

Dans le cas de figure B, qui articule compétences mobilisées et compétences développées, la rencontre se fait d'abord dans la conception d'une intervention protéiforme et modulable en cours d'action. Les professionnels sont alors amenés à faire preuve d'une certaine distance critique dans l'accompagnement proposé, soit une posture censée être travaillée précisément en formation. Cette posture, faite de

réflexivité et de confrontation, permet entre autres de prendre un certain recul et certaines précautions face aux dérives possibles de l'intervention dans le champ de l'insertion. Celle-ci est alors conçue comme une articulation d'étapes multiples, dont la configuration est à inventer chaque fois en situation, la reproduction mécanique de modèles prédéfinis étant non seulement impossible mais aussi inefficace. Dans cette perspective, aussi bien pour les professionnels de terrain que pour leurs formateurs, il convient de distinguer la fin visée par l'intervention de celle des moyens à acquérir pour y parvenir, dans une temporalité plus ou moins proche. Autrement dit, durant la durée limitée de l'accompagnement, miser sur une insertion immédiate – la fin/finalité –, qui échappe en bonne partie à l'intervenant, paraît risqué. À défaut, il faut alors se tourner vers la consolidation des conditions – les moyens/les ressources – qui rendront possible, ultérieurement, cette finalité. Cela passe, par exemple, par des actions de formation, de soin, de gestion administrative et financière, de soutien psychosocial, etc.

Enfin, dans le cas de figure C, à l'intersection entre les compétences développées et celles attendues, nous pouvons faire le constat d'un questionnement commun autour de la dimension sociale de l'accompagnement. En effet, les deux pôles évoquent cette dimension avec précaution et un souci d'équilibre à trouver, faisant écho à la double composante sociale et économique du champ de l'insertion. Plus concrètement, l'insertion socioprofessionnelle, dans sa définition et dans sa mise en œuvre, fait appel à la fois à une logique sociale et économique, dont la proportion varie non seulement en fonction des dispositifs considérés, mais aussi en fonction des individus à insérer. Ainsi, dans certains cas la logique économique – par exemple, en termes d'exigences de maîtrise des codes professionnels et de productivité – prime sur tout le reste. Dans d'autres, ces exigences doivent laisser la place, du moins temporairement, à un régime d'action centré davantage sur la personne et les difficultés qu'elle peut rencontrer – par exemple, sur les plans des apprentissages, de la santé, voire de l'organisation familiale et du logement, etc. Par conséquent, la part sociale de l'intervention, celle reconnue au travail social, doit être constamment modulée. Cette modulation est nécessaire non seulement en passant d'une situation à une autre, mais aussi lors de moments différents de la prise en charge d'une seule et même situation. Dès lors, la place et la reconnaissance accordées au travail social ne sont pas stables. Au contraire, elles peuvent être valorisées et considérées comme indispensables à un moment donné, et jugées superflues, voire contreproductives, à un autre. Au final, pour les responsables des dispositifs et pour les acteurs de la formation, la dimension sociale de l'accompagnement dans l'insertion socioprofessionnelle est marquée par une certaine ambiguïté. Elle se situe au cœur de tensions potentielles et repérables dans un continuum allant du soutien à l'activation des individus accompagnés. La légitimité du travail social dans ce contexte dépend alors de sa capacité à exister dans ce continuum et à gérer une partie de ces tensions.

Notons enfin que les points de rencontre identifiés pour chaque duo ne se limitent pas artificiellement au duo en question. Il faut plutôt les considérer comme étant davantage saillants dans les croisements

analysés, tout en ayant à l'esprit qu'ils débordent, jusqu'à se retrouver aussi et parfois dans le troisième pôle de compétences considéré. C'est précisément avec ce mouvement supérieur de comparaison, passant du duo au trio, que nous poursuivons notre travail de théorisation progressive dans les chapitres qui suivent. Abordons d'abord la question de l'incertitude comme marqueur quasi intrinsèque du champ de l'insertion.

2. L'incertitude comme socle de la reconnaissance

Dans le sous-chapitre précédent, nous avons procédé à un premier niveau de montée en généralité, en conduisant un « travail de comparaison horizontale » permettant d'élargir « le spectre » observé, selon les termes de Marc-Henry Soulet⁶⁸³. La confrontation des données par duos visait précisément cette « largeur » dans et de l'analyse, de manière à repousser les limites de chaque axe exploré. Les frontières latérales finissent alors par se toucher par endroits, jusqu'à se superposer dans ce que nous avons retenu comme étant des points de rencontre, des convergences. L'étape suivante consiste à introduire une deuxième logique de comparaison, dite « verticale ». « La comparaison verticale, implique une progression « chemin faisant » dans laquelle les indices donnent matière à l'élaboration d'une hypothèse explicative d'ensemble [...]. Le processus commence donc par une inspection intensive de cas particuliers, mis en rapport entre eux, pour dégager progressivement des catégories de plus en plus grandes en abstraction »⁶⁸⁴. Ainsi, après avoir fait un pas de côté, dans le sens de la largeur, il s'agit maintenant de prendre de la hauteur pour gagner de la profondeur analytique. Grâce à ce mouvement vertical de prise de recul, il devient alors possible de regarder les premiers constats avec davantage d'épaisseur et de précision. Celles-ci, profitant de la comparaison horizontale de départ, se concentrent alors non seulement sur chaque périmètre spécifique, mais aussi et surtout sur leurs intersections telles que présentées plus haut. Trois constats transversaux s'imposent au terme de ce mouvement.

Là premier constat concerne les caractéristiques du champ de l'insertion, ou la manière dont il est décrit par chacun des axes explorés. Tous font part, à leur manière, d'un territoire souple, malléable et qui échappe à une codification trop rigide. Celle-ci est en effet en contradiction avec les qualificatifs utilisés par nos interlocuteurs pour traduire leurs expériences propres dans le champ en question. En effet, comment s'y prendre pour clarifier du flou, simplifier de la complexité, figer de la plasticité, uniformiser de la diversité, ou encore, définir de l'indéfinition et stabiliser de l'instabilité ? Quelles voies emprunter pour résoudre ces quasi-paradoxes, sans tomber dans le piège de l'application de recettes prédéfinies mais, au contraire, en y mettant du sens, malgré tout ? Répondre à ces questions permet de consolider la légitimité du travail social à "faire de l'insertion". Ces caractéristiques d'indéfinition et d'instabilité

⁶⁸³ SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données », *loc. cit.*, p.37.

⁶⁸⁴ *Ibid.*, p.38.

du champ de l'insertion socioprofessionnelle étant au cœur du présent sous-chapitre, nous y reviendrons un peu plus tard.

Le deuxième constat commun aux trois pôles de compétences, donne un premier élément de réponse aux questions posées ci-dessus. Il s'agit précisément de prendre certaines libertés, en cours d'action, avec les objets de l'intervention, de faire un pas de côté, plus ou moins grand, par rapport aux prescriptions reçues. Celles-ci ne sont pas évacuées ou ignorées, au contraire. Elles sont prises en considération pour être ensuite réinterprétées, priorisées, négociées si besoin. Dès lors, aussi bien les travailleurs sociaux, que les responsables et les formateurs, modifient et redéfinissent régulièrement et en situation le curseur de l'intervention menée, attendue ou développée. Ainsi, le flou du champ est appréhendé en deux temps et avec des perspectives distinctes. D'abord, le flou est ce qui rend possible ce pas de côté, ce jeu avec le curseur de l'intervention, il en est même une condition essentielle. En effet, il permet de passer inaperçu, de fondre dans le brouillard ambiant les éventuelles libertés prises par les intervenants. À contrario, plus c'est net et plus le cadre est figé et rigide, plus sa réinterprétation devient périlleuse et trop exposée. Ensuite, adapter les objets visés par l'intervention permet, dans un deuxième temps, de définir des objectifs, de donner une direction, malgré le flou. En d'autres termes, de mettre un peu d'ordre et de donner du sens, de tenir le cap malgré une mer agitée. Le flou est donc en même temps au départ et à l'arrivée des actions réinterprétées. Il est à la fois source et objet, contenant et contenu de l'intervention des professionnels, à commencer par celle des travailleurs sociaux, et des marges de manœuvre dont ils doivent pouvoir bénéficier. Ce sera précisément le fil rouge du chapitre deux de cette dernière partie.

Cette implication du travail social dans le champ de l'insertion constitue le troisième constat qui peut s'imposer. Cette implication, ou la place que la dimension sociale tente de prendre, est à l'image et du champ et du fil rouge de l'intervention que l'on vient de décrire : pas toujours très nette, tolérée, voire souhaitée, mais en même temps « *inavouable* » ; en partie voilée, dissimulée sous une certaine ruse, afin de pouvoir avancer à pas feutrés, mais avancer quand même. Au vu des deux premiers constats, pourrait-il en être autrement ? Sans doute pas, au risque de se retrouver très rapidement en porte-à-faux aussi bien avec les contours sinueux du champ qu'avec les ajustements permanents de l'intervention. En d'autres termes, se montrer pétri de certitudes dans un monde incertain serait pour le moins décalé, voire contreproductif. Et revendiquer de manière trop affirmée et ostensible la part sociale de l'intervention, risquerait fortement de confronter le travail social à ses propres limites, dans un territoire qu'il ne peut évidemment pas maîtriser seul. Un peu de *social* c'est acceptable, trop de *social* risquerait de le desservir. Ces repositionnements et ajustements permanents de la dimension sociale de l'intervention, souvent illogiques à priori, constituent le cœur du troisième et dernier chapitre.

Nous reviendrons sur ces trois constats dans la mesure où ils sont au centre du processus de reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion. En effet, faire preuve d'une certaine adresse dans la gestion de ces points de tension, participe, in fine, de ce même processus de reconnaissance. Ou du moins, intervenants sociaux, responsables de dispositifs et spécialistes de la formation en travail social, identifient tous les trois la "maîtrise" de ces éléments comme constitutive d'une légitimité en construction. La capacité à composer avec ces trois éléments est-elle suffisante pour prétendre à une certaine légitimité ? Sans doute pas. Mais elle paraît nécessaire et indispensable, tant les trois constats posés – territoire incertain, jeux avec le(s) curseur(s) de l'intervention et pondération de la dimension sociale – mettent à l'épreuve les professionnels de l'insertion. Dans un tel contexte, les travailleurs sociaux sont constamment sollicités pour ajuster, vérifier la conformité à la justice et au droit, et justifier⁶⁸⁵ les modalités de l'accompagnement qu'ils doivent façonner. Dans leur quête de légitimité ces professionnels doivent donc relever constamment des défis pour lesquels les réponses sont à inventer, comme le rappelle Hélène Hatzfeld : « [...] la légitimité est elle-même de plus en plus un parcours d'épreuves renouvelées, elle se diffracte en une multiplicité de preuves à apporter en fonction d'une diversité d'acteurs et de situations »⁶⁸⁶.

Les trois constats posés plus haut font partie de ce « parcours d'épreuves renouvelées » évoqué par l'auteure. Avant de poursuivre leur analyse et afin de reprendre le fil de la « logique de comparaison verticale » amorcée plus haut, il semble opportun de les rappeler ici de manière synthétique. Dans cette optique, le tableau qui suit met côte à côte les résultats sectoriels que l'on vient de rappeler. Ils sont structurés à partir justement des trois constats transversaux décrits juste avant, soit les caractéristiques du champ, les curseurs de l'intervention et la place que le travail social peut/doit/tente de prendre dans ce contexte d'intervention.

⁶⁸⁵ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*, p. 232.

⁶⁸⁶ HATZFELD H., « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques », *loc. cit.*, p.32.

Fig.17 : Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention

	Compétences		
	Mobilisées	Attendues	Développées
Lignes de force	Caractéristiques du champ Flou et complexité... : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des dimensions à considérer ▪ Des métiers impliqués ▪ Des régimes d'action à mobiliser: généraliste et/ou spécialiste 	Plasticité et diversité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeunesse et incomplétude ▪ Changements permanents ▪ Oscillations et tensions entre approche généraliste et spécialisée 	Indéfinition et instabilité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des processus d'intervention pluriels ▪ Des métiers et des fonctions multiples ▪ Des formations initiales et continues à penser et à articuler ▪ Des atouts/limites réels ou supposés du travail social
	Curseurs de l'intervention Les moyens priment sur la fin : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquérir les moyens permettant l'insertion avant l'insertion en tant que telle ▪ Équiper, préparer, former, faire-faire 	La relation comme expertise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en relation le jeune avec : Lui-même La norme travail Le mandat L'institutionnel Les réseaux impliqués ▪ Articuler des espaces et des temporalités multiples 	Le projet comme référent de l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Percevoir les enjeux propres à chaque situation et orienter l'intervention en conséquence ▪ "Faire-faire" et renforcer la disponibilité à l'insertion ▪ Maîtriser la gestion de projet négocié, coconstruit et participatif
	Place du travail social et Postures professionnelles Le négatif photographique : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un potentiel à révéler, nuancer, recadrer, avec tact et distance critique 	La part sociale inavouée de l'intervention : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une dimension sociale ambiguë, entre acceptation et discrétion 	Le cheval de Troie de l'insertion : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requalification du travail social et de ses spécificités dans le champ de l'insertion - ruse, discrétion, marges de manœuvre, éthique, etc.

Tout en reconnaissant les limites d'une telle présentation des résultats obtenus, trop linéaire et par définition réductrice, le tableau qui précède facilite néanmoins la mise en perspective comparative de ces mêmes résultats. Dans cette optique, les constats posés sont significatifs non seulement pour le territoire dont ils sont issus – en l'occurrence, les professionnels, les responsables et les formateurs – mais aussi et surtout pour une dimension qui les dépasse. En ce qui nous concerne, ces constats disent quelque chose de la manière dont le travail social tente de faire reconnaître sa contribution dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Ils disent aussi, avant même l'enjeu de cette reconnaissance souhaitée, comment le travail social décrit, *vit*, expérimente en somme, ce même champ.

Premièrement, cette reconnaissance se joue dans un contexte intrinsèquement indéterminé. Deuxièmement, ce jeu ne peut se faire sans une certaine autonomie et marge de manœuvre laissées aux professionnels. La question de l'autonomie et des marges de manœuvre sera traitée plus spécifiquement dans le chapitre 2 de cette troisième partie, en tant que défis à relever par les professionnels en quête de légitimité. Approfondissons dès lors l'analyse entamée ci-dessus de l'indétermination qui caractérise l'insertion socioprofessionnelle.

Tout processus de légitimation, soit « l'acte par lequel est acquise une légitimité » en tant que « droit qu'on reconnaît à quelqu'un de faire ou de dire quelque chose au nom de certains principes, de certaines valeurs »⁶⁸⁷, s'inscrit dans un contexte particulier, avec des opportunités à saisir et des contraintes à surmonter. Le travail social évoluant dans le contexte spécifique de l'insertion socioprofessionnelle, n'échappe pas à la règle. Comme relevé dans le tableau qui précède (Fig.17), et plus précisément dans sa partie supérieure – les caractéristiques du champ - nous avons affaire à un contexte d'intervention particulièrement ouvert et incertain. Cette indétermination commune aux trois groupes explorés s'exprime cependant avec des spécificités.

D'abord, dans le pôle des compétences mobilisées, l'indétermination se manifeste dans la complexité et le flou qui entourent le monde de l'insertion socioprofessionnelle. Cette complexité est visible sur plusieurs plans, à commencer par la définition même de la notion d'insertion, confirmant ainsi la position de plusieurs auteurs, dont Denis Castra, Saïd Adjerad et Jérôme Ballet, ou plus récemment Léa Lima, Christophe Trombert et Martine Zwick Monney⁶⁸⁸. Ainsi, pour Saïd Adjerad et Jérôme Ballet :

« Le terme d'insertion comme beaucoup d'autres est souvent fourre-tout. [...]. [Il s'agit] d'une catégorie construite de toutes pièces et qui n'apparaît d'un point de vue de l'analyse sociologique que comme une prénotion. Mais [...] s'écarter du terme revient précisément à nier l'existence de la construction qui a pu s'élaborer autour, même si celle-ci a permis

⁶⁸⁷ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., pp.2 et 120.

⁶⁸⁸ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, op. cit. ; ADJERAD S. et BALLEST J., op. cit. ; LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), op. cit. ; ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

l'élaboration d'un objet d'analyse flou et non-neutre à l'égard des pratiques et des populations »⁶⁸⁹.

Pour Denis Castra :

« Le flou de la notion d'insertion tient en partie au fait qu'elle désigne autant un processus que son état final :

- le processus évoque un passage, une transition d'un état à un autre, qui ne concerne plus seulement le temps séparant la sortie du système scolaire à l'entrée dans la vie professionnelle, mais plus généralement toutes les occurrences d'accès ou de retour à cette vie professionnelle : insertion des jeunes, des handicapés, [...].
- l'état final évoque une participation « normale » à la vie de la cité, et tout particulièrement au plan des rôles économiques (production et consommation) et sociaux, voire médico-sociaux (habitat, santé, citoyenneté). [...]

Mais la notion concerne aussi un ensemble de pratiques professionnelles apparues dans un champ qui s'est rapidement constitué en sphère autonome [...] »⁶⁹⁰

Ces deux tentatives de définition illustrent parfaitement la complexité et le flou quasi intrinsèques à l'insertion également été relevés par nos interlocuteurs. « Terme fourre-tout », il désigne plusieurs réalités à la fois, au risque de, finalement, ne rien désigner de précis. Les termes utilisés, notamment par Saïd Adjrad et Jérôme Ballet, sont symptomatiques de cette in-définition : « catégorie construite de toutes pièces », « prénotion », « objet d'analyse flou et non-neutre », etc. Manifestement, l'insertion est embarrassante du point de vue de sa conceptualisation. Et pour faire face à cet embarras, les efforts de définition ont tendance à emprunter des chemins de traverse, comme le fait Denis Castra en procédant par *couches* successives, soit : 1) insertion-état, 2) insertion-processus, 3) insertion-pratiques professionnelles. Et on pourrait encore ajouter à la liste : 4) insertion-politiques publiques, 5) insertion-dispositifs et mesures, 6) insertion-métiers, 7) insertion-fonctions, entre autres. Bref, en théorie - et en pratique aussi, si l'on se réfère aux données analysées dans le pôle des compétences mobilisées - il n'y a pas de limites aux couches qui peuvent être ajoutées dans le but de définir l'insertion. L'extrait suivant, tiré de l'un de nos entretiens, est sur ce point tout à fait significatif :

« Le scolaire, la recherche d'emploi [...] le jeune apprend des techniques de recherche d'emploi, et puis il fait des jeux de rôle. La recherche, la classe et puis les trois ateliers manuels, et puis le sport et puis toutes les activités de prévention et les activités culturelles

⁶⁸⁹ ADJERAD S. et BALLEST J., *op. cit.*, pp.7-8.

⁶⁹⁰ CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, *op. cit.*, p. 10.

aussi. On va visiter des entreprises aussi pour connaître des métiers, on invite aussi des patrons à venir [...].

Les ateliers sont utilisés comme un terrain d'entraînement aux compétences générales qu'il faudra avoir en apprentissage. On les entraîne sur des compétences générales, on leur demande d'être actifs, donc c'est un peu de les conscientiser sur toutes ces choses et de faire des liens avec ce qu'un patron va attendre d'eux [...].

On voit ce qui se passe dans l'escalade, qui est une activité très intéressante au niveau de la confiance en soi, de la confiance en l'autre, et puis de dépasser ses peurs, et qu'on peut réutiliser aussi en faisant les liens sur dépasser ses peurs, d'aller voir un patron, d'aller dans un milieu inconnu, etc. Faire des activités positives qu'on espère qu'ils puissent retranscrire ailleurs » (Prof.4).

L'idée de fourre-tout évoquée plus haut, prend tout son sens dans cet extrait dont le contenu est représentatif de la conception et de l'expérience qu'ont les professionnels interrogés de l'insertion et de sa mise en œuvre. Il y a cependant quelque chose de paradoxal dans cette manière de définir un objet, consistant à superposer des couches de sens les unes aux autres. En effet, alors que l'ajout de couches multiples est mobilisé pour préciser, clarifier et définir, plus il y a de strates, plus cela risque de devenir opaque et peu clair. Du moins, les étages du fond, cachés par ceux du haut, deviennent moins visibles, voire invisibles, tronquant ainsi une partie des éléments définitionnels. Ainsi, ce processus de définition ramène par le bas le flou et la complexité qu'il a lui-même cherché à évacuer par le haut. Au final, les efforts de clarification du champ de l'insertion risquent paradoxalement de brouiller encore davantage les pistes.

Nous sommes donc là face une espèce de course en avant et de surenchère du flou et de la complexité, qui finit par faire tache d'huile et par empiéter sur d'autres domaines. C'est le cas, par exemple, des dimensions personnelles, administratives, scolaires, professionnelles, ou encore sociales et médicales travaillées pendant l'intervention. C'est aussi le cas des métiers et des fonctions qui peuvent et/ou doivent intervenir pour couvrir l'ensemble de ces dimensions. Ainsi, il n'est pas rare de faire appel à un enseignant, à un psychologue, à un médecin spécialisé dans une problématique particulière. Comme il n'est pas rare non plus, que le même professionnel assume plusieurs fonctions durant l'accompagnement proposé, telles que : intervenant socioprofessionnel, enseignant, formateur, responsable d'atelier, job coach, etc. Dans ce contexte, enfin, les perspectives mobilisées en cours d'action, peuvent être, elles aussi, variables et mouvantes. En d'autres termes, ces perspectives évoluent et sont régulièrement redéfinies en situation, allant d'une approche généraliste à une prise en charge davantage spécialisée, et vice-versa.

Ces oscillations sont dépendantes de plusieurs facteurs regroupés autour de trois sources interdépendantes. La première concerne le contexte institutionnel dans lequel se déploie l'intervention, contexte lui-même inscrit dans un cadre (socio-politique, légal, etc.) plus large. Celui-ci définit un ou des mandat/s aux contours plus ou moins précis, par exemple en termes de critères d'éligibilité, de moyens et de ressources disponibles, de durée prévue, ou encore d'objectifs et de résultats attendus. L'interprétation et l'application concrète de ces prescriptions n'est pas sans incidences sur les perspectives d'intervention privilégiées. De plus, les changements fréquents de ces cadres, aux dires de nos interlocuteurs, entraînent chaque fois des modifications dans la mise en œuvre du mandat reçu. Certains éléments sont renforcés, d'autres introduits, et d'autres encore tout simplement supprimés. L'exemple des publics-cible éligibles dans un dispositif particulier a été évoqué plusieurs fois pour illustrer ces changements récurrents – les limites d'âge, la provenance (chômage, aide sociale, migration, etc.), les problématiques associées, entre autres, évoluent. Dans tous les cas, cela demande une adaptation, elle aussi plus ou moins importante, des perspectives d'intervention que doivent adopter les professionnels.

Les profils de ces mêmes professionnels représentent la deuxième source de facteurs influant sur le caractère plus ou moins spécialisé de l'accompagnement. Ces profils sont définis notamment par la formation initiale, la formation continue, l'expérience professionnelle (années de pratique, champs connus et postes occupés, par exemple), ou encore les intérêts personnels. Ainsi à titre d'exemple et comme évoqué lors de nos entretiens, un travailleur social avec une expertise dans le champ des addictions, pourra proposer si besoin, et contrairement à ses collègues, une prise en charge relativement spécialisée sur ce point. Idem pour d'autres collaborateurs, experts dans d'autres champs ou maîtrisant des approches spécifiques, des techniques et des outils particuliers – par exemple, l'approche systémique, les techniques d'entretien motivationnel, la médiation et le coaching. Au final, au sein d'un même dispositif, il faut compter avec une certaine variabilité des réponses apportées par les professionnels, et donc avec des traitements différenciés. Il faut cependant veiller à ce que ces traitements ne deviennent pas trop spécialisés, au risque d'être inégalitaires au sein d'un même dispositif. Les stratégies de formation interne, d'intervision et de supervision d'équipe notamment, cherchent à rétablir un certain équilibre dans les approches proposées en tentant d'harmoniser un minimum les pratiques.

Enfin, l'adoption d'une posture plus ou moins de spécialiste et/ou de généraliste, dépend aussi des caractéristiques propres à chaque situation accompagnée. Tout comme chez les professionnels, chaque usager a un profil, une histoire de vie, des besoins, des ressources et des demandes qui lui sont propres. Ces particularités ne sauraient se fondre dans la logique de catégorisation générale des publics de

l'action sociale et du travail social⁶⁹¹. Malgré leur ambition de « descente en singularité », pour être au plus proche des individus, les dispositifs – en l'occurrence, d'insertion – tout en étant « un des moyens permettant cette adaptation du travail social au processus d'individuation, [...] ne traduisent nullement le primat de la personne »⁶⁹². Dès lors, les réponses apportées varient non seulement en fonction des profils des professionnels, mais aussi, et peut-être surtout, en raison des spécificités de chaque situation. Comme déjà évoqué, ces réponses se situent toujours en partie au-delà/à côté des prescriptions dispositives, aussi spécifiques soient-elles. L'exemple précédent des addictions peut être repris ici mais cette fois pour illustrer le niveau d'expertise exigé par une situation précise. Celle-ci induit à son tour une prise en charge en partie différente non seulement de celle dont bénéficient les autres usagers, mais aussi de ce qui est prescrit.

Ensuite, dans le pôle des compétences attendues, l'indétermination se manifeste également dans ce même type d'oscillations et de tensions. Celles-ci finissent parfois par envoyer des messages contradictoires aux professionnels, notamment en termes de postures à adopter en cours d'intervention. En écho aux constats posés précédemment avec les professionnels de l'insertion, ces postures se déplacent dans une sorte de continuum dont l'approche généraliste représente l'une des extrémités, l'autre revenant à l'approche spécialisée. Les deux extraits suivants rappellent ces différents errements :

1^{er} extrait :

« On a un caractère très généraliste, on n'est pas des spécialistes. Chez nous les intervenants sont généralistes [...]. Il faut avoir cette vision globale, bien connaître le réseau associatif, le réseau institutionnel, qui fait quoi [...]. »

Un peu plus loin dans l'entretien, le même responsable affirme :

« L'axe administratif a été renforcé [...]. Maintenant, on a des intervenantes sociales qui ne vont faire que ça. Et puis, elles sont tenues de voir tous les bénéficiaires qui rentrent dans la mesure. Elles vont travailler avec eux tout l'axe social et décharger aussi l'intervenant de certaines tâches [...] » (Resp.6).

2^e extrait :

« On recentre notre mission pour qu'on puisse rester des généralistes. Ça veut dire qu'on va diversifier les rôles, on n'est pas des spécialistes, on ne va pas dans ce sens-là, on essaie de rester généraliste [...]. On est des touche-à-tout ».

Un peu plus loin :

« Il y a trois ans on a commencé un processus qualité et puis on s'est effectivement rendu compte que, dans ce processus qualité, il fallait quand même, sur certains postes, des

⁶⁹¹ PICHON P., « La construction des publics » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, op. cit.

⁶⁹² ION J. et RAVON B., « Institutions et dispositifs » in ION J. (s/s la dir. de), op. cit., pp.82-83.

spécialisations. Donc, ça fait partie de l'évolution, mais c'est aussi lié au processus qualité qui a voulu qu'on harmonise nos pratiques » (Resp.7).

Ces extraits font état de perspectives d'intervention non seulement distinctes mais aussi contradictoires, en considérant les intervenants tantôt comme des spécialistes, tantôt comme des généralistes. Portées par des responsables de dispositifs d'insertion, ces contradictions ont cependant *valeur* d'attentes et d'exigences vis-à-vis des travailleurs sociaux qu'ils recrutent pour "faire de l'insertion". Ces derniers doivent donc tout mettre en œuvre pour répondre à ces attentes fussent-elles antinomiques, au risque d'être considérés comme incompetents, ou du moins, comme n'étant pas en mesure d'assumer tout ou partie du mandat qui leur est confié. Mais comment s'y prendre concrètement pour faire face à cette double exigence ? Au-delà du prescrit, qui reste lui-même souvent très général et très flou⁶⁹³, sur quoi s'appuyer pour choisir et pondérer la perspective à privilégier à un moment au détriment de l'autre, et vice-versa ? C'est ce type de questions posées par des injonctions quasi paradoxales, que les professionnels doivent si ce n'est résoudre, du moins affronter en cours d'action. Saül Karsz évoque cette tension récurrente entre spécialiste et généraliste, en ces termes :

« Les intéressés soulignent l'imprécision des consignes qui leur sont données, quoique souvent ils se méfient de celles qui leur parviennent. Les tutelles administratives et politiques, qui tiennent à les encadrer au plus près, inventent régulièrement de nouveaux dispositifs de suivi et d'évaluation [...]. Nécessité alors des sciences sociales et humaines, qui livrent de précieux éléments de compréhension et d'analyse, sans pour autant être à même de rendre compte de l'objet spécifique du travail social ni du genre d'intervention que celui-ci opère. L'un et l'autre leur échappent. Ceux-ci revêtent un caractère général (multiples registres mobilisés en simultané), tout en restant parfaitement spécifiques : objet et intervention ne sont pas n'importe lesquels [...].

On comprend alors que la spécialisation des sciences sociales et humaines constitue un atout certain et en même temps une limitation rédhitoire [...]. « Nous sommes des touche-à-tout », se désolent parfois des travailleurs sociaux et des formateurs. Aveu pertinent – comparativement aux savoirs légitimés et aux pratiques établies de la sociologie, de l'économie, de la psychanalyse, etc. Aveu déplacé, cependant, parce qu'intervenant sur des situations multidimensionnelles, le « touche-à-tout » s'impose aux travailleurs sociaux par la nature même de leur domaine d'intervention »⁶⁹⁴.

Comme le rappellent aussi bien les extraits repris des entretiens que la position défendue par Saül Karsz, les travailleurs sociaux, y compris ceux actifs dans le champ de l'insertion, peuvent difficilement

⁶⁹³ JEANNOT G., *op.cit.*

⁶⁹⁴ KARSZ S., *op. cit.*, pp. 1-5

échapper à ces tensions. Elles sont constitutives du travail social, tant en termes de repères théoriques et scientifiques, que de pratiques concrètes. Mais en même temps cela ne fait que renforcer l'indétermination constatée, brouillant ainsi les repères censés mettre de l'ordre et de l'intelligibilité. En d'autres termes, revendiquer et attendre en même temps et de la part du même intervenant, une expertise à la fois généraliste et spécialisée, tend à entretenir une sorte de confusion ambiante avec laquelle l'intervenant en question doit composer.

Dans le contexte qui nous intéresse, cela se traduit par une plasticité et une diversité du champ. Les tensions que l'on vient d'évoquer sont justement à comprendre dans ces caractéristiques. Ainsi, plasticité et diversité rendent possibles les tâtonnements en termes de perspectives à adopter dans l'accompagnement. Contrairement à un carcan trop rigide et uniforme, cette souplesse permet des expérimentations, des adaptations, voire des écarts. Une certaine dose d'autonomie d'action et de marges de manœuvre est alors possible, moyennant quelques précautions et une certaine prudence. Nous y reviendrons dans le deuxième chapitre de cette troisième partie.

Par ailleurs, d'autres manifestations de la plasticité et de la diversité du champ de l'insertion ont pu être identifiées. À commencer par la *jeunesse* du champ de l'insertion qui en fait, du coup, un territoire incomplet, encore en phase de consolidation et sujet à des changements fréquents. Le responsable 6 cité plus haut en parle en termes « *de processus de qualité entamé, d'évolution, d'harmonisation des pratiques* ». Saül Karsz évoque quant à lui « l'imprécision des consignes données » couplées avec des « tutelles administratives et politiques, qui inventent régulièrement de nouveaux dispositifs de suivi et d'évaluation »⁶⁹⁵.

Finalement, jeunesse et incomplétude, changements permanents et tâtonnements récurrents, participent de manière interdépendante, à la plasticité et à la diversité décrites par le pôle des compétences attendues. De manière interdépendante, dans la mesure où ces caractéristiques fonctionnent à la fois comme cause et comme conséquence les unes des autres. En effet, quoi de plus "normal" que d'assister, dans un territoire récemment constitué et en phase de construction, donc par définition incomplet, à des changements et à de mouvements fréquents ? Et comme l'a montré Martine Zwick Monney⁶⁹⁶, ces mouvements concernent au moins trois « objets » - les dispositifs, les bénéficiaires et les professionnels -, ce qui ne fait que renforcer le potentiel de malléabilité. De même, il est tout aussi plausible que non seulement les intervenants mais aussi leurs responsables tâtonnent, cherchent le bon angle pour intervenir, pour autant qu'il existe ou puisse être isolé. Cela est même inévitable, dans une volonté d'adapter en continu les régimes d'action mobilisés, dans un champ « encore instable et en évolution, [...] mouvant et [construit] par strates successives s'opposant à une stabilisation des compétences

⁶⁹⁵ KARSZ S., *op. cit.*

⁶⁹⁶ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, *op. cit.*

attendues des professionnels [...] »⁶⁹⁷. Et en même temps, ces ajustements inévitables et fréquents finissent par alimenter les mouvements et les changements évoqués, tout en entretenant, in fine, la plasticité et la diversité mises en évidence. Il y a donc bel et bien interaction et interdépendance entre ces différents leviers dans l'axe des compétences attendues.

Qu'en est-il, enfin, des compétences développées dans le territoire de la formation ? Ou, pour rappeler le fil de notre argumentation, comment se traduit l'indétermination intrinsèque du champ de l'insertion socioprofessionnelle, du côté des acteurs de la formation en travail social ? Quels en sont les contours et les manifestations repérées dans l'analyse de ce troisième pôle de compétences ? Comme pour les deux premiers pôles, la figure 17 proposée plus haut (*Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention*), comme résultat d'une double logique d'analyse comparative, horizontale et verticale, donne à voir de manière synthétique les éléments de réponse à ces questions. L'indétermination quasi essentielle du champ en question se manifeste alors en termes d'indéfinition et d'instabilité, repérables sur plusieurs plans. Léa Lima et Christophe Trombert font le même constat d'instabilité de la formation et de la qualification dans le/du champ de l'insertion. Ils le posent en ces termes :

« Cet éclatement en de multiples secteurs d'intervention, de multiples employeurs, de multiples financeurs ne favorise pas une stabilisation des compétences et encore moins des qualifications ; cette balkanisation fait obstacle à l'émergence d'une formation unifiée et à la définition de contenus de formation standardisés. [...] »

Le champ de l'insertion a souvent été pensé comme le domaine des dispositifs intervenant au plus près des populations et des problématiques émergentes et parfois singulières. C'est donc une nouvelle conception des savoirs professionnels qui s'impose : moins de savoirs disciplinaires, moins de techniques diverses, trop prédéfinies et trop standardisées, plus de capacité d'adaptation, plus d'apprentissage en continu, plus de compétences en termes d'analyse de situation, plus d'éthique ainsi que de respect de la personne »⁶⁹⁸.

Déficit de « stabilisation », « balkanisation », limites de contenus et de techniques « trop standardisés », etc., décrivent particulièrement bien l'indéfinition et l'instabilité repérables dans l'axe des compétences développées en formation. Dans un tel contexte éclaté, définir de manière univoque ce que peut recouvrir l'insertion, représente alors un réel défi, pour ne pas dire une illusion. Ceci d'autant plus que cet « éclatement » est multidimensionnel. En effet, selon les auteurs, il touche aussi bien les secteurs d'intervention, les employeurs – soit les compétences attendues, dans notre terminologie –, les financeurs, ou encore « des populations et des problématiques émergentes ». Mais ce n'est pas tout,

⁶⁹⁷ LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.14

⁶⁹⁸ *Ibid.*, pp. 14-15.

l'éclatement concerne aussi les modalités et les processus d'intervention, articulés autour d'étapes plus ou moins nombreuses et plus ou moins bien délimitées ; il s'applique aussi aux métiers potentiellement impliqués, comme aux fonctions qu'un seul et même intervenant peut être amené à assumer, que ce soit au cours d'un même accompagnement ou en passant d'un accompagnement à un autre ; l'éclatement touche aussi la formation, initiale et continue, et leurs contenus à faire évoluer, à articuler, voire à inventer. Bref, dans un tel débordement, indéfinition et instabilité paraissent inévitables, comme rappelé et illustrée dans l'extrait qui suit :

« C'est un champ qu'on ne cerne pas encore complètement, qu'on voit bouger vite à cheval sur deux mondes, le monde du social, le monde de l'économie. En se disant que le passage automatique ne se fait plus, il est trop difficile, il y a un trop grand saut : il faut un intermédiaire qui permette ce passage [...].

On voit apparaître une espèce de parcours-type, mais pas formalisé, il est encore en débat, une espèce de parcours-type de l'insertion, qui commence par la socialisation ; après, la mise en place d'un projet professionnel ; quand c'est acquis, on s'entraîne pour atteindre un certain rendement ; puis, à partir de là, l'expérimentation sous forme de stage, l'intégration dans l'entreprise, puis en emploi. Suivant l'étape où tu es, tu n'as pas affaire aux mêmes professionnels, qui ne sont pas dans les mêmes fonctions. Il y a le conseiller en insertion, il y a des formateurs d'adultes, il y a des maîtres d'atelier et des travailleurs sociaux. Puis après, il y a le job coach. Au-dessus, tu as le responsable [...].

Il y avait un secteur émergent et il n'y avait pas de formation adaptée pour les gens et chacun bricolait dans son coin. Donc, il y avait vraiment la nécessité de créer de nouvelles professions, avec l'intégration de la dynamique sociale et de la dynamique économique.

Il y a toujours une place pour le travailleur social, dans son rôle d'accompagnement psychosocial des personnes dans les phases difficiles, la dimension soutenance. Par contre, dans la dimension activante, toute la dimension de responsabilisation, ils auraient plus de difficultés à être pertinents » (Form.3).

Cet extrait est intéressant à double titre. Premièrement, et c'est d'abord pour cela qu'il a été retenu, il traduit bien l'indéfinition et l'instabilité multidimensionnelles qui caractérisent le champ de l'insertion selon les acteurs de la formation. En cela, il fait écho au diagnostic posé par Léa Lima et Christophe Trombert en termes de « balkanisation », d'instabilité des compétences, des qualifications et des formations, etc. Mais en même temps et deuxièmement, cet extrait rend compte d'une certaine prise de conscience de l'indéfinition et de l'instabilité en présence, que le territoire de la formation tente précisément de dompter. En d'autres termes, puisque c'est instable et indéfini, il faut amener de la stabilité et de la définition, notamment par le biais de la formation qu'elle soit initiale ou continue. Dit

encore autrement, pour mettre un minimum d'ordre dans le champ de l'insertion, il faut d'abord reconnaître, faire exister et rendre visible le *désordre* qui le caractérise. Ensuite seulement, vient le temps des tentatives de stabilisation, par exemple en modélisant le champ – penser et développer de nouveaux modèles d'intervention, avec des outils spécifiques, en structurant les étapes de l'intervention – accueillir, socialiser, projeter, former, expérimenter, placer, intégrer -, en construisant de nouveaux métiers et/ou fonctions – par exemple agent d'insertion et conseiller/spécialiste en insertion. -, ou encore en questionnant et en clarifiant la place ou le rôle du travail social dans ce même champ – soutenir, activer, orienter, relier -, etc.

Là aussi, les réflexions sur les atouts et les limites du travail social, réels ou supposés, à "faire de l'insertion", s'inscrivent parfaitement dans ce double mouvement à la fois d'in-stabilisation et de tentative de stabilisation. En effet, c'est parce que la position du travail social reste incertaine, qui plus est dans un champ qui l'est tout autant, qu'il faut s'en préoccuper en tentant de la baliser un tant soit peu. Et même si le travailleur social ne peut pas tout assumer seul, même s'il ne bénéficie pas d'une position hégémonique, il peut quand même revendiquer une part de l'accompagnement. Il faut cependant être en mesure de défendre cette part du territoire, également convoité par d'autres, en étant le plus au clair possible aussi bien sur son rayon d'action que sur celui/ceux qui sort/-ent de son domaine de compétences. Autrement dit, baliser un périmètre d'intervention permet de définir à la fois ce qui est dedans et ce qui est dehors, d'inclure et d'exclure. À l'évidence, et à en croire nos interlocuteurs, ce travail de pose de repères est aussi de la responsabilité des acteurs de la formation.

Nous sommes là au cœur du questionnement posé dans le présent travail, portant justement sur les efforts et les processus de légitimation du travail social dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle. Poursuivant un objectif de requalification du travail social, en formation initiale et en formation continue, tout en veillant à l'articulation des dimensions sociale et économique de l'intervention, le pôle de la formation participe à cet effort de reconnaissance. L'objectif étant, entre autres, de développer des compétences attendues par les responsables des dispositifs et réellement mobilisées par les professionnels. Cette articulation des logiques sociale et économique - et sans doute aussi politique, dans la mesure où l'insertion est au cœur des priorités et des politiques publiques -, à priori opposées, passe par la mise en place de collaborations et de partenariats issues de ces mêmes logiques. C'est précisément dans cette perspective que les acteurs de la formation interrogés ont fait part d'offres de formation, essentiellement continue, portée par des équipes mixtes, alliant par exemple des écoles de travail social et de gestion.

Cependant le défi est de taille, dans la mesure où il ne s'agit pas de « juxtaposer [...] mais d'ajuster logique sociale et logique économique. Dans la pratique, l'ajustement n'est pas simple : chaque choix

oblige à une justification sur les deux plans »⁶⁹⁹. On ne peut cependant pas faire l'économie de ces ajustements constants, d'autant plus que le périmètre considéré est, comme démontré, in-défini et instable. Ces caractéristiques sont peu propices à l'obtention d'une reconnaissance. En effet, pour être reconnu à dire/faire quelque chose, il faut d'abord connaître ce quelque chose. Il faut pouvoir identifier le plus exactement possible le support sur lequel on pourra faire la preuve de sa contribution, sur lequel la reconnaissance attendue pourra se cristalliser. C'est pourquoi la diminution de l'incertitude débordante est un enjeu majeur en termes de reconnaissance. La légitimité du travail social à "faire de l'insertion" en dépend.

En conclusion, l'analyse par comparaison horizontale et verticale des résultats sectoriels exposés dans la deuxième partie du travail, permet de mettre en lumière une première conclusion transversale. Elle concerne les caractéristiques du contexte d'intervention dont il faut tenir compte pour pouvoir identifier les leviers du processus de légitimation exploré. En effet, tout processus de légitimation s'inscrit dans un environnement particulier, porteur d'opportunités à saisir et d'obstacles à surmonter, occupé par des acteurs multiples défendant des intérêts plus ou moins compatibles. Ramené à notre enquête, au même titre que les usagers, les trois pôles que nous avons analysés – professionnels, responsables et formateurs –, avec leurs intérêts propres, leurs logiques d'action et leurs domaines de compétences spécifiques, font partie intégrante de l'environnement en présence. Celui-ci est fortement marqué par les dimensions politique – politiques publiques, dispositifs et mesures d'insertion, etc. –, économique – formation professionnelle, emploi, rapport à l'entreprise, etc. – et sociale – soutien, accompagnement, intégration, etc.

En partant de nos analyses successives, nous pouvons constater qu'il s'agit d'un contexte intimement et intrinsèquement indéterminé, ouvert, incertain et que cette incertitude prend des formes et des chemins multiples, à l'image de la plasticité du champ, de ses frontières et de sa conceptualisation. Elle transparaît aussi dans les objectifs vagues, larges, changeants et devant être déterminés, dans la mesure du possible, en cours d'action. Dans ces circonstances, il faut alors accepter de recommencer plusieurs fois ce travail de redéfinition, non seulement des objectifs visés, mais aussi des ressources et des moyens à mobiliser pour y parvenir⁷⁰⁰. Les ajustements sont alors permanents.

L'incertitude se manifeste également au niveau des multiples temporalités – chronologie, durée, urgence et tempo, notamment – et espaces – en amont, en aval, à l'intérieur, en parallèle, à côté ou personnel, scolaire, familial et professionnel – à prendre en compte dans l'intervention. De plus, espaces et temps de l'insertion s'articulent, s'entremêlent, jusqu'à contraindre certaines actions, dans un périmètre donné et en tenant compte d'une temporalité particulière. Dès lors, toute action ne peut être menée n'importe

⁶⁹⁹ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., p. 167.

⁷⁰⁰ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », loc. cit.

quand, ni avec n'importe qui. De même, certains types d'intervention doivent être précédés ou suivis d'autres registres, dans une urgence/un rythme/une cadence propre. Le champ de l'insertion socioprofessionnelle ressemble ainsi à une fiction dont les dimensions temporelles et spatiales sont éclatées.

Enfin, la multiplicité s'applique aussi aux fonctions que le professionnel peut/doit assumer dans son accompagnement, allant du soutien psychosocial à proprement parler, *au job coaching* agissant directement sur la place de travail, en passant par la formation et l'animation de réseaux. Il en va de même pour les perspectives adoptées dans l'intervention, tantôt généraliste, tantôt spécialisée, selon les situations accompagnées, voire même au cours d'un seul et même accompagnement. En effet, en lien avec les temporalités évoquées plus haut, ces deux régimes d'action peuvent parfaitement être convoqués pour le suivi de la même personne. Enfin, la multiplicité fait référence aux métiers potentiellement impliqués dans ce contexte d'intervention. Certes, le travail social en est, mais il est loin d'être le seul. Au contraire, il partage le territoire avec des psychologues, des enseignants, des spécialistes en ressources humaines, entre autres. Dans ce contexte d'intervention pour le moins ouvert et flou, on peut alors conclure avec Gilles Jeannot que :

« Premièrement, le flou concerne la matière du travail, qu'elle soit saisie à travers la nature des objets traités, la multiplicité des acteurs impliqués et le recouvrement de leurs interventions ou, pour recouvrir l'ensemble, le caractère très général des prescriptions.

Souvent les visées sont composites et ne permettent pas de fixer la focale sur une seule technicité [...]. Dans le même mouvement, les compétences mobilisées semblent alors difficiles à caractériser plus précisément et à hiérarchiser [...].

Deuxièmement, le flou porte sur les positions professionnelles avec des variations dans la marginalité, que l'on vient de souligner. Certains sont employés par des organismes aux marges des administrations de l'État [...]. Le décalage peut prendre la forme [...] d'une association [...] dépendant complètement des fonds publics. Cela peut être des organismes plus autonomes comme [...] des associations fondées sur un mouvement social ou des associations qui fonctionnent comme de petites entreprises offrant des prestations aux pouvoirs publics (entreprises d'insertion, organismes œuvrant dans le social ou la santé publique) [...].

De tels contextes institutionnels contribuent à l'ambiguïté des rôles, peut-être source de souffrance (Bourdieu, 1993)⁷⁰¹, mais aussi générateur d'action [...].

Troisièmement, dans un certain nombre de cas, des organismes para-administratifs concernés n'offrent que des emplois précaires ce qui déstabilise les individus [...].

⁷⁰¹ BOURDIEU P., *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

Quatrièmement, ce flou des positions et éventuellement des emplois et des parcours n'est pas compensé par la création de formes alternatives de créations d'identités qui se calqueraient sur le modèle d'un « métier » ou d'une « profession » [...].

Ainsi, au sens direct et par métonymie, on peut étendre du contenant au contenu l'expression « métiers flous » pour recouvrir l'ensemble des caractéristiques de ces figures professionnelles. Plus qu'à l'une ou l'autre des composantes, c'est à leur composition que l'on peut associer cette expression ». ⁷⁰²

Comme montré dans notre analyse, tant dans la comparaison horizontale que verticale, ces « composantes du flou » se retrouvent, à des degrés différents et avec des intensités distinctes dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Se pose maintenant la question des incidences d'une telle indétermination sur les modalités d'intervention que le travail social tente de faire reconnaître. Comment les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle s'y prennent-ils pour évoluer dans l'incertitude et le flou décrits plus haut ? Comment parviennent-ils à surmonter « les épreuves de l'incertain » ⁷⁰³ auxquelles ils sont régulièrement confrontés ? Et ceci avec un minimum de crédibilité vis-à-vis à la fois de sa propre identité de travailleur social et des autres acteurs – métiers – en présence ? Le chapitre qui suit tente de répondre à ces questions en se focalisant sur les registres d'action du travail social dans un tel contexte.

Chapitre 2 : Le potentiel du flou et la prudence de l'accompagnement

Suivant la perspective de Howard S. Becker ⁷⁰⁴, qui compare le travail d'explicitation scientifique à la production d'une histoire sensée, crédible et empiriquement fondée, le premier chapitre a permis de dévoiler le point de départ (point A) de notre histoire, d'en planter le décor. Il relève davantage d'une scène non délimitée, susceptible d'évoluer en cours de représentation, que d'un dispositif défini et réglé avec précision. Comme si l'histoire qui doit s'y jouer tenait plus de l'improvisation que de la pièce classique dans sa triple unité de lieu, de temps et d'action. En effet, aussi bien les personnages - principaux et secondaires -, que les péripéties et le déroulement de l'intrigue, ou encore les respirations et les hauts faits, sont en bonne partie imprévisibles. Ils le sont bien entendu pour le public, mais pas seulement. Ils le sont aussi pour les principaux intéressés, à commencer par l'auteur, le metteur en scène et le héros. Bref, c'est un contexte de jeu ouvert qui prend forme pendant le jeu lui-même et qui met constamment les protagonistes au défi. Relever ces défis est alors primordial, non seulement pour

⁷⁰² JEANNOT G., *op. cit.* pp.149-152.

⁷⁰³ SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, *op.cit.*

⁷⁰⁴ BECKER H. S., *op.cit.*

préserver la cohérence et la crédibilité de la représentation, mais aussi dans un souci de conviction accordé aux acteurs en présence⁷⁰⁵.

Comme nous l'avons démontré, l'intervenant social évoluant dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, est confronté à cette même indétermination de son *terrain de jeu*. L'éclatement et la liberté sont peut-être moins marqués que dans l'exemple ci-dessus du récit et du jeu théâtral, et encore. En effet, des repères sont posés et des règles fixées, par exemple en termes de cadre légal, de fonctionnement du dispositif considéré, de dispositions prescriptives, de prestations et de ressources disponibles. Cependant, la précision de ces repères est toute relative, laissant de la place pour des réinterprétations, voire des exceptions multiples, véritable défi pour les professionnels en quête de légitimité. Dès lors, l'éventuelle reconnaissance obtenue dans ce terrain mouvant, passe par la démonstration à faire avec cette même indétermination et aux paradoxes qui peuvent en découler.

Les questions posées aux intervenants par un tel contexte sont fréquentes et mettent constamment à l'épreuve leurs pratiques. Comment savoir qu'est-ce qui est du ressort de quel intervenant : *est-ce du mien, de mon collègue, d'un partenaire du réseau, etc.* ? Jusqu'où aller dans l'intervention, en profitant de l'indétermination mais sans outrepasser les limites ? D'ailleurs, quelles sont-elles, ces limites ? Jusqu'où aller dans la prise d'autonomie et comment jauger les marges de manœuvre utilisées ? Qui valide, au final, ces libertés prises avec et dans l'action, etc. ? Autant d'incertitudes qui jalonnent l'accompagnement professionnel comme autant d'obstacles à surmonter sur le chemin d'une éventuelle reconnaissance.

Pour y répondre, nous procéderons en deux temps à partir de l'analyse comparative entamée dans le chapitre précédent. Dans un premier temps, nous nous focaliserons sur les contraintes qui pèsent sur le processus de légitimation du travail social dans le contexte de l'insertion. Ces contraintes sont analysées comme autant de conditions de ce même processus. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons aux contours du rendu que ces professionnels délivrent dans le contexte éclaté de l'insertion socioprofessionnelle. Il s'agira alors d'identifier et de discuter les modalités concrètes mobilisées dans l'accompagnement quotidien, permettant aux intervenants sociaux d'apporter leur pierre à l'édifice de l'insertion. Nous atteindrons alors le point B de notre histoire (chapitre 3), à savoir la description des modes d'action du travail social dans le champ de l'insertion, comme autant de preuves de sa contribution et, in fine, de sa reconnaissance pratique dans ce contexte d'intervention.

⁷⁰⁵ GOFFMAN E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit, 1973.

1. Les contraintes et les potentialités du flou

La quête de légitimité questionnée ici s'inscrit dans un contexte particulier, où règne une importante indétermination à la fois conceptuelle et structurelle. La légitimité en question est nécessairement contrainte par les contours souples de cet environnement, cela malgré la souplesse en question. Cependant, le caractère ouvert du champ ne signifie pas que tout est permis et que tout se vaut, ou encore que toute action est légitime par défaut, profitant justement de l'absence ou de la faiblesse de contraintes. Au contraire, cette absence, ou plus justement cette incertitude qui entoure l'insertion, représente finalement une réelle contrainte.

La reconnaissance de la contribution du travail social tient à sa capacité à composer avec ce contexte particulier. Sa légitimité passe forcément par sa faculté à articuler et à assembler des pièces qui ne vont pas ensemble à priori. Ou, pour reprendre la perspective d'analyse proposée par Howard S. Becker⁷⁰⁶, cette légitimité passe par la capacité du travail social à rendre intelligible, crédible et acceptable l'histoire qu'il tente de raconter. Les fragments qu'il assemble tant bien que mal, en tirant les ficelles sur scène et/ou en coulisses, doit aboutir à une histoire qui « fonctionne » et qui « fait sens ». Le processus de légitimation du travail social, dans ce cadre, est donc conditionné par des contraintes spécifiques. Pour le dire autrement, tenir compte de celles-ci oblige les intervenants à respecter certaines conditions. C'est précisément dans ce sens que nous qualifions la légitimation recherchée de contrainte et potentialisée. En effet, elle à la fois contrainte et potentialisée par l'indétermination généralisée du fond et des formes de l'intervention, des positions et des identités professionnelles ou encore des métiers. Quelles sont, plus précisément, les contraintes et les conditions de cette légitimation ? Pour répondre à cette question, nous proposons de revenir un instant à la figure 17 qui précède (*Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention*)⁷⁰⁷. Ce bref retour se fait en deux temps : d'abord à partir des contours sinueux du champ de l'insertion, ensuite sur la base de ce que nous avons nommé "les curseurs de l'intervention" de ce même champ.

Dans un premier temps, on peut déduire les caractéristiques du champ de l'insertion, telles que révélées par les trois groupes d'acteurs considérés dans notre recherche. Selon les professionnels – compétences effectives –, ces caractéristiques se cristallisent autour du flou et de la complexité des dimensions à considérer, des métiers impliqués et des régimes d'action à mobiliser en cours d'intervention. Si la dimension professionnelle apparaît comme l'axe prescrit et prioritaire de cette intervention, celui qui justifie à la fois les dispositifs mis en place et les ressources mobilisées, il n'est que très rarement le seul. Au contraire, autour de cet axe central, gravitent de multiples dimensions dont la nécessaire prise en compte participe de la mise en mouvement et de la consolidation de ce noyau. C'est du moins le parti

⁷⁰⁶ BECKER H.S., *op.cit.*

⁷⁰⁷ Le chapitre 1.2 - L'incertitude comme socle de reconnaissance - de cette troisième et dernière partie, traite de manière détaillée les éléments de réponse rappelés brièvement ici.

pris par les professionnels interrogés en concevant les processus d'insertion comme une suite de séquences interdépendantes. Dès lors, avant de parler d'insertion, notamment professionnelle, il faut gérer d'autres aspects dont dépend précisément cet objectif prioritaire - lacunes scolaires à combler, de problèmes particuliers de santé à traiter, ou encore de questions socio-administratives à régler. Ne pas s'en préoccuper, c'est renvoyer le jeune à ses propres difficultés en espérant qu'il en fasse quelque chose, alors même qu'il doit faire face à de nouvelles exigences inhérentes à son parcours d'insertion. Ensuite, c'est aussi renvoyer ces questions à d'autres, à commencer par l'employeur et/ou au maître d'apprentissage, dont les principales préoccupations risquent d'être assez éloignées de telles problématiques. Pas sûr en effet, qu'ils se sentent davantage concernés et experts que les travailleurs sociaux eux-mêmes. C'est, enfin, compromettre fortement les chances d'une issue positive au terme du processus, notamment en termes de formation professionnelle et/ou d'engagement. Si prendre en compte ces éléments ne garantit pas une issue favorable, ne pas les considérer aboutirait à coup sûr à un échec.

Conscient de la multi-dimensionnalité de chaque accompagnement, le travailleur social accepte de ne pouvoir répondre seul aux exigences de la prise en charge. Prétendre le contraire serait mettre au grand jour ses propres limites, au risque de se décrédibiliser. En effet, de quel droit et à quoi bon se revendiquer à la fois enseignant, thérapeute et/ou spécialiste RH, en plus de travailleur social ? Donc le travailleur social doit composer avec d'autres métiers, tout comme les autres professionnels dépendent également de savoirs et de pratiques qui leur échappent. A la multi-dimensionnalité de l'intervention fait écho la multiplicité des profils des intervenants engagés dans le processus. Le travail social n'est pas pour autant réduit à passer le relais chaque fois que l'accompagnement se fait plus spécifique, plus exigeant en compétences pointues, au risque de compromettre sa légitimité. Mais, tout en déléguant lorsque la situation l'exige, le travailleur social intervient en modulant son intervention propre, tantôt généraliste, tantôt spécialisée. De telles fluctuations se décident et/ou s'imposent en cours d'action, sous l'influence de facteurs qui dépassent le cadre seul des situations. Elles dépendent également du contexte d'intervention et de son cadre prescriptif, des ressources à disposition, ou encore, et ce n'est pas la moindre des variables en jeu, du profil de chaque intervenant. Construit dans le temps, à la fois sur la base d'expériences professionnelles et de formations diverses, initiales et continues, chaque profil ouvre sur un potentiel de déplacement et de développement entre ces deux registres d'action. Chaque intervenant finit alors par proposer un accompagnement différencié et spécifique selon ses propres savoirs et compétences.

Au flou et à la complexité des dimensions, des métiers et des registres d'action soulignés par les professionnels, les cadres – compétences attendues – ajoutent la plasticité et la diversité pour caractériser le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Tout en relevant ces mêmes fluctuations entre une perspective d'intervention davantage généraliste ou, au contraire, davantage spécialisée, attendues toutes les deux de la part des intervenants qu'ils engagent, les responsables des dispositifs évoquent

deux autres composantes de cette indétermination : la jeunesse du champ et les changements fréquents auxquels il est soumis. Il faut alors composer avec la nouveauté mais aussi avec la rapidité et l'ampleur du phénomène qui touche non plus uniquement des populations spécifiques, habituellement situées dans les marges, mais qui peut toucher tout un chacun. Ce nouveau public plus varié et moins typique des dispositifs d'aide exige de réponses inédites, vu que les réponses classiques apportées par l'État social sont considérées comme inopérantes et inefficaces. Dans un contexte de « montée des incertitudes »⁷⁰⁸, les changements se multiplient, « l'intégration [est] reproblématisée » autour de « nouveaux publics » et exigeant de « nouvelles approches ». L'émergence du paradigme de la nouvelle gestion publique dans les politiques publiques s'inscrit dans ces transformations et participe du remodelage des repères et des réponses à apporter aux usagers qui, entretemps, sont devenus des clients. Dans ce contexte nouveau, mouvant et incertain, le champ de l'insertion socioprofessionnelle émerge et se construit progressivement, avec ses réussites mais aussi ses échecs. De sa jeunesse découle logiquement une certaine incomplétude qui renforce sa plasticité et ses approximations.

Dès lors, pour corriger les erreurs de jeunesse et combler les lacunes du champ, les responsables interrogés disent devoir faire évoluer régulièrement les dispositifs qu'ils dirigent. Imposées par les mutations évoquées plus haut – des politiques sociales, des publics, des approches -, ces évolutions tentent justement de baliser un champ en construction, de lui fournir un certain nombre de repères. La mise en œuvre des prescriptions et le respect du mandat reçu, eux aussi changeants, ne peuvent faire l'économie de telles évolutions. Et à leur tour, celles-ci finissent par impacter le travail attendu de la part des intervenants, chargés, au bout de la chaîne, d'opérationnaliser le tout, en y mettant de la cohérence et du sens. Les cadres attendent donc de la part de leurs collaborateurs, y compris les travailleurs sociaux, des compétences d'adaptation et de gestion du/au changement, dans un champ où tout bouge régulièrement : les prescriptions, les dispositifs, les professionnels, les publics. En d'autres termes, pour faire face à la nouveauté et aux changements du contexte sociopolitique, les responsables sont amenés à privilégier la nouveauté et les changements des dispositifs et, in fine, des pratiques professionnelles. A force de rajouter de la nouveauté à la nouveauté et du changement au changement on augmente l'incertitude existante.

Enfin, le flou et la complexité du champ évoqués par les compétences mobilisées et la plasticité et la diversité par les compétences attendues, se traduisent dans l'axe de la formation par de l'indéfinition et de l'instabilité. Celles-ci concernent notamment l'une des prérogatives attribuées aux acteurs de la formation, soit la spécification du cadre de référence conceptuel et théorique de l'objet étudié. Cette spécification est un préalable indispensable dans une perspective de formation, donc de préparation de futurs professionnels experts dans un domaine donné. Ainsi, dans sa mission de consolidation de

⁷⁰⁸ CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu.*, op.cit.

compétences attendues par des responsables de dispositifs et mobilisables en cours d'action par les "inséreurs", le pôle de la formation ne peut faire l'économie de ce travail de consolidation de repères à la fois pratiques et théoriques afin de savoir qui on forme, à quoi et pour quoi. Or, comme montré dans l'analyse, ce balisage ne va pas de soi et la tâche s'avère plus ardue que prévue, voire contradictoire avec les changements en cours. En effet, comment poser des objectifs de formation clairs et bien balisés face à une réalité non-finie et difficilement saisissable ?

Comme nous l'avons vu, le pôle de la formation n'éluide pas la question. Au contraire, il tente d'y répondre en convoquant d'autres concepts, pour la plupart familiers du travail social. La confrontation et la mise en perspective de ces concepts avec celui d'insertion permet d'établir de nouveaux repères. En convoquant des notions telles que l'intégration, la participation sociale, l'assimilation, etc., pour définir l'insertion, il est possible de prendre appui sur une conceptualisation à la fois *délimitante* et souple, aux limites extensibles. Autrement dit, l'insertion diffère de l'intégration, la participation sociale ou l'assimilation, mais en même temps, s'en rapproche ; dans certains contextes d'intervention, l'intégration renvoie davantage à la notion d'assimilation que d'intégration, alors que dans d'autres c'est l'inverse, etc. Bref, s'il ne faut pas les confondre, la maîtrise des uns, participe en même temps de la maîtrise des autres et, dès lors, de leur différenciation.

Cela dit, la production de sens dans un but d'élucidation et de clarification conceptuelle, passe ici, comme nous venons de le voir, par la mobilisation d'autres notions – *intégration, participation, assimilation* - dont la stabilité et la définition sont tout aussi relatives que celles de l'insertion. Dès lors, un tel procédé de délimitation, permet la pose de repères et la mise en forme du champ en question, mais peut aussi ajouter de la complexité et brouiller les pistes. Comme si, à l'image de balises flottant à la surface, ces repères étaient plus ou moins visibles selon les remous et le brouillard du moment : dans certaines conditions, ces mêmes repères peuvent être trompeurs, induire de fausses pistes et, au final, ajouter de la confusion. Mais le pôle de la formation n'est pas dupe, et pour tenter de remédier à ces effets collatéraux indésirables, il fait appel à des stratégies complémentaires, davantage centrées sur la mise en œuvre concrète de l'intervention.

En effet, à l'image des deux premiers pôles, celui des compétences développées poursuit ses tentatives de stabilisation de l'instabilité conceptuelle constatée, sur l'axe plus pratique de l'accompagnement des parcours d'insertion. Ceux-ci étant, par définition, uniques et particuliers, il convient dès lors de former les futurs "inséreurs" à ces spécificités, notamment en concevant et en formalisant des processus modulables. Cette modularité se traduit particulièrement dans les étapes qui peuvent jalonner chaque parcours, dans un espace-temps donné ; elle se traduit aussi dans les objectifs spécifiques poursuivis, ou encore les outils à mobiliser et les réseaux à activer. Il revient donc à la formation de penser, de structurer et de transmettre ces modèles de « *parcours-types* », afin de permettre aux professionnels concernés de

développer des compétences attendues, il faut l'espérer, par leurs employeurs. Un modèle d'intervention transversal et idéal, construit autour des étapes de l'accueil de l'utilisateur, de sa socialisation dans la mesure, de la définition d'un projet ciblé et individualisé, suivie d'une phase de formation et d'une autre d'expérimentation, avant l'intégration effective dans une place de formation/travail, s'inscrit parfaitement dans cette perspective défendue par les acteurs de la formation.

Une telle perspective d'intervention convoque de multiples registres d'action, repérables dans les étapes successives rappelées ci-dessus, et ne pouvant être assumées par un même et unique métier, ni par une seule et même fonction. En effet, accueillir n'est pas former, former n'est pas placer, placer n'est pas socialiser, etc. Ce sont chaque fois d'autres univers de compétences, plus ou moins proches, qui doivent être mobilisés, sans quoi les efforts de formalisation des processus se perdent dans les approximations d'une intervention « fourre-tout ». Ainsi et selon les situations accompagnées, à côté des travailleurs sociaux, il faut faire intervenir des enseignants, des psychologues, des spécialistes en ressources humaines, etc. Et au même titre que des conseillers psychosociaux, il faut faire appel à des formateurs, à des conseillers en insertion, à des case managers, à des job coaches, etc. Une telle approche multifonctionnelle, soutenue par des registres d'action divers et, dans la mesure du possible, complémentaires, apparaît dès lors comme la seule réponse plausible à la prise en charge de chaque parcours d'insertion. Dans un tel cadre, le travail social, au même titre que d'autres, est en droit de revendiquer une part de cette prise en charge, à condition d'y être préparé.

Cette préparation revient précisément et en bonne partie au pôle de la formation. Après avoir proposé un « parcours-type » des processus d'insertion, modulable selon les usagers accompagnés, et appelant des registres d'action multiples, la formation en travail social doit franchir le pas suivant. Soit permettre aux travailleurs sociaux d'occuper le territoire de l'insertion, en gérant une partie du parcours en question et en assumant certaines des fonctions identifiées. Située « au carrefour du social »⁷⁰⁹ et de l'économique, l'insertion fait appel à des savoirs et à des savoir-faire qui dépassent les repères classiques du travail social. Dans une quête de reconnaissance pratique de ce dernier, il s'agit dès lors de faire évoluer ces repères en renforçant ses atouts et en minimisant autant que possible ses limites supposées et/ou réelles. L'articulation entre une posture davantage *soutenante* – atout à renforcer et à optimiser – et une attitude suffisamment *activante et responsabilisante* – limite à combler – traduit parfaitement cette ambition. Les deux sont jugées nécessaires et légitimes, dans un agencement chaque fois spécifique et situé, et qu'il faut pouvoir mobiliser dans sa complexité. À l'inverse, miser uniquement sur l'un ou l'autre des repères serait contre-productif et *contre-nature*, celle des situations prises en charge, par définition complexes.

⁷⁰⁹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op.cit.

Ceci dit, il ne s'agit pas de penser toute la formation uniquement à partir et en vue de ce champ d'intervention, qui n'en est qu'un parmi d'autres. L'insertion n'est pas le travail social et le travail social n'est évidemment pas l'insertion ! Dès lors, partant d'une formation initiale davantage centrée sur les repères classiques du travail social, il s'agit de penser des formations continues pouvant consolider certains acquis et combler les faiblesses constatées et/ou supposées. Une attention particulière est alors accordée à la double logique d'action sociale et économique constitutive de l'insertion et de sa mise en œuvre. Cette attention concerne non seulement les contenus et les objectifs de formation, mais aussi les partenariats mis en place – par exemple entre une Haute école de travail social et une Haute école de gestion – pour mettre sur pied des offres de formation poursuivant les ambitions déclarées. Se dessinent alors des espaces explicites et reconnus de légitimité et d'illégitimité pour les partenaires impliqués, y compris le travail social. La reconnaissance de ce dernier, comme celle des autres acteurs d'ailleurs, ne peut être que partielle et circonscrite dans des périmètres plus ou moins souples. Autrement dit, ces mouvements de requalification du travail social dans le champ de l'insertion, dessinent en même temps et en creux des poches de disqualification, dans lesquelles son intervention ne se justifie pas ou moins. Comme si, dans un jeu d'interdépendances, il ne pouvait pas y avoir de légitimité et de qualification sans illégitimité et disqualification.

Au final, ce premier détour par la figure 17 proposée plus haut, montre que l'incertitude intrinsèque du champ de l'insertion exige un certain nombre d'efforts de clarification, de rangement et de mise en ordre, pour pouvoir y intervenir. La légitimité du travail social doit tenir compte de cette contrainte, tout en essayant de la dépasser. Le sens et l'intelligibilité de ses interventions en dépendent. Les intervenants s'inscrivent alors dans la perspective des « métiers flous » décrits par Gilles Jeannot, pour qui les professionnels, pour pouvoir agir dans un contexte ouvert et indéterminé, doivent commencer par faire de l'ordre.

« Ce qui génère de l'ordre ce n'est pas le cadre organisé mais ceux qui s'en emparent. Ce sont des femmes et des hommes qui, par leur capacité à prendre au sérieux des finalités exprimées de manière très générale et à prendre en charge les problèmes dans les confrontations singulières, peuvent ici s'opposer à des blocages bureaucratiques, là mettre en avant un dispositif plutôt qu'un autre pour générer de l'ordre parmi le fatras des procédures. Impossible donc de construire une action publique efficace par le simple « bon choix » des procédures »⁷¹⁰.

On trouve donc ces mêmes tentatives d'élucidation évoquées par l'auteur, chez les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion. Ces tentatives sont même des réponses imposées pour la contrainte du flou qui caractérise ce champ. Mais à y regarder de plus près, on constate que les leviers

⁷¹⁰ JEANNOT G., *op. cit.*, p. 154.

mobilisés pour neutraliser le flou et « générer de l'ordre » sont à double tranchant. D'un côté, ils balisent le chemin en distinguant des dimensions spécifiques à considérer, en structurant les parcours-types d'insertion, avec des étapes et des objectifs spécifiques, ou encore en identifiant des fonctions précises, pouvant être consolidées dans des formations ciblées. Et, d'un autre côté, ces leviers ajoutent de la complexité à la complexité déjà présente, en convoquant, en cours d'intervention, des régimes d'action, des processus et des métiers pluriels dans un contexte récent et changeant, ce qui rend de telles convocations difficilement prévisibles et planifiables, les choix devant se faire, la plupart du temps, en situation et rapidement. La mise en ordre du champ et les tentatives pour le clarifier passent donc par des stratégies ambiguës, consistant parfois à rajouter du flou au flou, sans forcément chercher à le faire disparaître complètement, mais plutôt à le diminuer. Car la plasticité et l'indéfinition issues du flou, plutôt que de freiner et d'inhiber l'action, permettent d'ouvrir de nouveaux horizons profitables au travail social. Exploitant les zones d'ombre qui en découlent, il parvient à faire exister ses logiques d'action, qui finissent par s'imposer d'elles-mêmes, tant le besoin d'élucidation est évident. Il ne s'agit donc pas de manœuvres secrètes, cherchant à cacher des intentions plus ou moins licites, mais véritablement de tactiques qui s'imposent à lui et à son intervention. C'est un nécessaire « travail d'organisation » mené par les intervenants qui prend appui sur des « stratégies mises en place pour maintenir l'exécution de leur activité dans le quotidien de l'exercice professionnel »⁷¹¹.

Le deuxième détour annoncé plus haut, à partir de la figure 17, confirme cette lecture d'un flou potentialisant. Prenant appui sur sa partie intermédiaire, que nous avons nommée « les curseurs de l'intervention », nous évoquons plus rapidement ce deuxième détour, dans la mesure où il découle logiquement du premier traité juste avant. Les caractéristiques du champ de l'insertion posées en termes de flou et de complexité dans l'axe des compétences mobilisées, de plasticité et de diversité dans celui des compétences attendues et, enfin, en termes d'indéfinition et d'instabilité du côté des compétences développées, ne peuvent pas être sans incidences sur les interventions concrètement déployées. En effet, si le socle même de l'action, son point d'appui, est flou, complexe, plastique, divers, indéfini et instable, les interventions risquent de l'être tout autant. Ou du moins, ses contours sont soumis aussi bien à l'instabilité de ce terrain meuble, qu'aux multiples tentatives de structuration et de stabilisation entreprises en vue de sa clarification. En effet, aux digressions du contexte d'intervention, soit le fond, répondent les digressions des interventions elles-mêmes, soit la forme.

De telles digressions sont clairement perceptibles dans les trois pôles analysés avec toujours l'intention de donner une espèce de colonne vertébrale identifiable et solide à cet *invertébré* qu'est l'insertion socioprofessionnelle. L'épreuve est de taille mais indispensable pour pouvoir trouver un fil rouge et une direction à l'action, qu'elle soit mise en œuvre, attendue ou construite. Pour relever le défi, les trois

⁷¹¹ SAINT-MARTIN C., « Performance et impératifs gestionnaires : quels enjeux pour la condition professionnelle des travailleurs sociaux ? » in *Empan*, n°83, 2012, p.97.

pôles mobilisent des stratégies similaires consistant précisément à déplacer le curseur de l'intervention vers d'autres objets et d'autres objectifs que l'insertion à proprement parler. Celle-ci étant un « fourre-tout », un « mot-valise » qui recouvre une pluralité de sens et de pratiques, il y a donc de la place pour y "fourrer" plusieurs éléments et pour remplir la "valise" avec une certaine liberté. Mais encore une fois, il ne faut pas voir là une volonté délibérée de fuir une réalité qui ne nous convient pas ou de faire de la résistance passive. Au contraire, il faut y voir un réel souci de recherche de sens et de cohérence dans les actes posés au quotidien. Dans ce contexte sinueux et mouvant, toute action entreprise, quel que soit son registre - social, éducatif, thérapeutique, gestionnaire, économique, etc.- peut être tantôt considérée comme pertinente, tantôt comme questionnable. Le régime d'action reste le même, mais comme la situation évolue, l'adéquation de l'action choisie varie. Ainsi, dans un territoire changeant et souple, les écarts sont toujours relatifs et temporaires, donc potentiellement justifiés et justifiables. Le curseur de l'intervention peut alors être réglé aussi sur des registres familiers au travail social qui sont les véritables marqueurs d'une professionnalité à la base de toute légitimité.

Plus concrètement, professionnels et acteurs de la formation partagent un premier écart vis-à-vis de l'insertion, en ajustant le curseur de l'intervention sur l'acquisition et la consolidation de moyens et de ressources censées augmenter les chances d'insertion des personnes accompagnées. Dans cette optique, avant de viser une quelconque insertion, il convient de vérifier, d'évaluer, de soigner, d'orienter, de former, de tester etc. Pour reprendre l'image de la valise, il s'agit de remplir celle de l'utilisateur d'outils multiples, le temps de la mesure suivie. Au terme de celle-ci, il ne part peut-être pas avec une place de formation et/ou de travail, mais il peut au moins emmener avec lui les outils nécessaires à tout processus d'insertion. L'idée est également qu'il reparte avec le code qui permet d'ouvrir la valise et le mode d'emploi indispensable à la bonne utilisation des outils qui s'y trouvent. À tout moment, et même au-delà de son passage dans le dispositif, la personne est censée pouvoir l'ouvrir, sélectionner et mobiliser les ressources qu'elle contient.

S'appuyant sur des visées éducatives, pédagogiques et soutenantes, et dans un idéal d'autonomisation des individus, le travail social s'autorise alors ce changement de cap, faisant passer les moyens avant la fin. Le "faire-faire", "le faire avec", ou encore le renforcement de la disponibilité à l'insertion, entre autres, illustrent parfaitement les pas de côté "produits" en formation et "mis en acte" par les professionnels dans le champ de l'insertion. La mise en œuvre de ces intentions, en termes de participation et d'autonomie des usagers, n'est ni automatique ni toujours garantie, mais doit au contraire être stimulée, notamment par l'élaboration d'un projet, considéré comme l'outil d'incitation par excellence. De plus, le projet – d'intervention, d'insertion, de formation, etc. – avec sa logique gestionnaire et stratégique doit réduire les incertitudes du contexte d'intervention et de l'intervention elle-même. Qui dit projet, dit, par exemple, évaluation initiale, pose d'objectifs et de modalités pour les évaluer, étapes de réalisation, ou encore ressources à mobiliser et responsabilités à attribuer. Le projet

cherche même à intégrer les éventuels imprévus et à réduire au maximum leur impact négatif, dans une volonté de « contrôler la situation »⁷¹², ou du moins de ne pas perdre la totalité de ce contrôle. C'est dans cette perspective que les connaissances en gestion de projet sont un axe privilégié dans la formation et font partie des compétences prioritaires à acquérir.

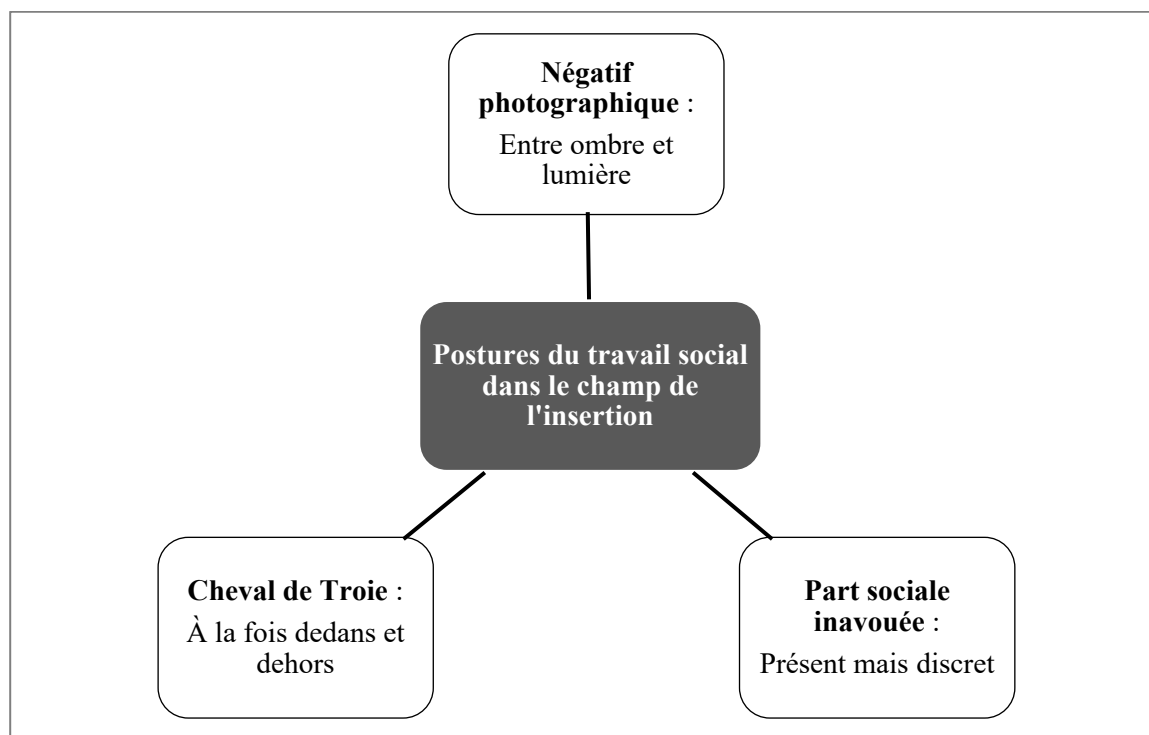
L'écart pris en direction du projet ouvre la porte à de nouveaux détours vers ce qui constitue le sens premier de " l'intervention", soit une position d'entre-deux, "d'entre-plusieurs" devrait-on dire, d'intermédiaire, d'interconnexion. Intervenir, c'est être en contact avec des acteurs divers et au centre d'intérêts multiples et parfois contradictoires. Or, le projet exige ce positionnement central tout au long de son développement. Après un bilan initial visant à mettre en lumière les enjeux propres à chaque situation, il s'agit ensuite de s'en emparer en orientant l'intervention en conséquence et en s'appuyant sur les ressources disponibles, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du dispositif de référence. Ainsi, l'action glisse d'abord de l'insertion vers l'identification des enjeux – personnels, scolaires, psychosociaux, administratifs, entre autres - qui la conditionnent et ensuite vers l'aiguillage en direction des réponses permettant de résoudre certaines problématiques. En tant que spécialiste de la relation et du travail en réseau, le travail social trouve là un terrain de prédilection pour poser et faire reconnaître sa contribution dans le champ de l'insertion. Dans notre enquête de terrain, on observe que les cadres interrogés ont des attentes élevées sur ce point vis-à-vis des intervenants qu'ils engagent. Ceux-ci doivent en effet être en mesure d'initier et d'assurer plusieurs types de mises en relation, sans lesquelles l'accompagnement deviendrait inopérant. Dès lors, le travailleur social se présente davantage comme un expert de la relation, fondement important de sa professionnalité, que de l'insertion en tant que telle. Il met au service de celle-ci son expertise relationnelle, à partir de laquelle il peut prétendre à une certaine reconnaissance pratique.

Notons encore que ces divers glissements des espaces investis par l'intervention finissent par questionner la temporalité de cette même intervention. Le recours au projet permet d'inscrire l'action dans des articulations temporelles spécifiques. A la pluralité des espaces correspond la pluralité des temporalités : tantôt chronologie linéaire (passé, présent, futur), variabilité de la durée de chaque étape et de leur urgence, ou du rythme auquel les actions sont menées. L'intervenant doit être en mesure de jongler avec ces différentes dimensions temporelles, en évitant autant que possible les discontinuités et/ou les ruptures. Par exemple, l'échelle de l'usager peut être plus ou moins en phase avec celle du dispositif, celle de la formation avec celle de l'usager, celle de ce dernier avec celle de l'employeur, etc. Autant de temporalités qu'il s'agit de prendre en compte et d'harmoniser au même titre que les espaces évoqués plus haut.

⁷¹² DUBOIS V., « Le paradoxe du contrôleur. Incertitude et contrainte institutionnelle dans le contrôle des assistés sociaux » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°178, 2009, p. 38.

Tous ces écarts consentis dans l'intervention – préparer et renforcer la disponibilité à l'insertion, maîtriser la gestion de projet, percevoir les enjeux et orienter l'action, mettre en relation, gérer les multiples temporalités – sont en réalité des stratégies visant à structurer le champ indéterminé où se déroule l'activité professionnelle. Comme dans les tentatives de "rangement" du champ, la redéfinition des curseurs de l'intervention, tout en ciblant des points d'ancrage spécifiques, démultiplie les axes d'intervention souhaitables, possibles et/ou nécessaires. En somme, l'indéfinition et la plasticité de l'insertion contraignent le professionnel à multiplier les actions qui, sans être de l'insertion en tant que telle, sont censées y mener. Comme précédemment, à un problème de flou sont apportées des réponses qui, au lieu de l'éliminer, l'entretiennent, voire même le renforcent. À tel point que le travail social lui-même finit par adopter des positions et des postures parfois peu claires. L'indétermination contextuelle et la pluralité des curseurs de l'intervention, s'accommoderaient mal d'un positionnement rigide et figé. En fait, le travailleur social ne doit pas (toujours) chercher la lumière, au risque de dévoiler au grand jour et à côté de ses atouts, aussi ses limites, inévitables dans la complexité ambiante. Dans un tel environnement, l'ombre a aussi son intérêt. Comme dans le développement d'un négatif photographique, il convient aussi de jouer avec l'ombre et la lumière, avec nuances et contrastes, mais sans tout dévoiler ici et maintenant. Le résultat final du développement est différé, remis à plus tard. Dans cette optique, le registre social de l'intervention dans le champ de l'insertion se justifie au même titre que d'autres, mais non de manière exclusive. Comme il ne peut pas prétendre à une position dominante, pas plus qu'un autre registre d'ailleurs, il doit accepter la cohabitation avec d'autres, affirmer sa légitimité tout en étant conscient qu'elle n'est pas exclusive. Dès lors, la position du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle est comparable à celle d'un cheval de Troie qui, pour occuper un territoire et prendre position, doit en partie se cacher et/ou adopter des contours particuliers.

À l'évidence, le négatif photographique, la part sociale inavouée et le cheval de Troie traduisent tous les trois des positions et des postures particulières, notamment dans leur rapport au visible et à l'invisible. Ces postures et positions se trouvent précisément dans des entre-deux, ni totalement transparentes ni complètement dissimulées. À l'image du contexte et des axes d'intervention, l'implication du travail social dans le champ de l'insertion est aussi tributaire de l'incertain, comme tente de le montrer le schéma suivant.

Fig.18 : Des postures floues et incertaines du travail social dans le champ de l'insertion

Comme illustré ici, les indéterminations intrinsèques de l'insertion socioprofessionnelle poussent donc les travailleurs sociaux à jouer avec les contours de leur contribution dans ce champ. Celle-ci, sans être totalement secrète et encore moins illicite, ne peut cependant pas se dévoiler complètement et de manière anticipée, ne serait-ce que parce qu'elle est construite au gré des soubresauts rencontrés. Il s'agit en effet, pour les professionnels d'improviser et d'ajuster en direct et en continu leurs interventions, afin de rendre celle-ci intelligible et un minimum gérable. D'en produire « une version acceptable », ajouterait Vincent Dubois⁷¹³. Par définition complexes et enchevêtrées, les situations sont en interaction permanente avec les multiples contextes en présence, qu'ils soient personnels, juridiques, institutionnels, ou encore économiques, comme le suggère John Dewey⁷¹⁴ :

« Ce que désigne le mot « situation » n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements. Car nous n'expérimentons jamais ni ne formons jamais de jugements à propos d'objets et d'événements isolés, mais seulement en connexion avec un tout contextuel. Ce dernier est ce qu'on appelle une « situation » ».

Dès lors, les situations évoluent constamment et sont façonnées notamment sous l'impulsion des options retenues pour y mettre de l'ordre. « C'est l'activité qui constitue ou construit les situations, en sélectionnant certains éléments de l'environnement plutôt que d'autres selon les intérêts spécifiques de

⁷¹³ DUBOIS V., « Le paradoxe du contrôleur. Incertitude et contrainte institutionnelle dans le contrôle des assistés sociaux », *loc. cit.*, p.45.

⁷¹⁴ DEWEY J., *Logique. Théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1993, p. 128

l'action en cours »⁷¹⁵. Les libertés prises avec les curseurs de l'intervention s'inscrivent précisément dans ces dynamiques de sélection, censées diminuer l'incertitude des situations, donc les « déterminer », pour reprendre les propos de John Dewey. Cela revient à cibler et à prioriser ce qui pose problème dans une situation donnée, autrement dit à construire une problématique à partir de laquelle l'activité devient possible, come proposé par l'auteur dans sa « théorie de l'enquête⁷¹⁶ ». Par analogie, les mêmes tentatives de modification de « l'indétermination en détermination » et de passage du « déséquilibre à l'équilibre » sont présentes dans la mise en œuvre pratique de l'insertion socioprofessionnelle. Dans les deux cas, il s'agit d'asseoir l'activité - d'enquête ou d'intervention - sur une situation momentanément stabilisée, dans laquelle l'incertitude est temporairement limitée et laisse la place à quelques repères sur lesquels bâtir le projet. John Dewey parle alors « d'assertion » ou « d'assertabilité garantie »⁷¹⁷ pour qualifier cet état particulier de toute situation problématique.

Cependant, les tentatives de « détermination » et « d'équilibre » empruntent des voies ambiguës en s'écartant du curseur prescrit de l'intervention et en retenant des objets et des objectifs d'action autres. C'est donc un équilibre relatif reposant sur des engagements partiellement voilés, implicites. Toutefois, loin d'inhiber l'action, ces voiles permettent, au contraire, de composer avec l'indétermination contextuelle, non pas avec résignation, faute de mieux, mais bel et bien en profitant des espaces non-déterminés qu'ils créent. En parallèle à l'incertitude qu'ils produisent, l'ombre et l'invisibilité offrent ainsi un réel potentiel d'organisation et de « structuration des actions » en cours d'intervention. Le flou devient une réelle ressource pour les intervenants, avec laquelle ils arrivent à rendre cohérente une intervention qui ne l'est pas à priori et qui repose sur des logiques d'action diverses. « L'assertabilité garantie » définie par John Dewey en tant que processus de clarification et de détermination préalable à toute production de connaissance et, partant, d'action, paraît dès lors absente puisque le flou persiste et, dans une certaine mesure, est même cultivé, renforcé. À moins que les multiples niveaux de flou ne constituent en eux-mêmes cette « assertabilité » à partir de laquelle le travail social peut investir le champ de l'insertion et y faire reconnaître sa contribution. Cette reconnaissance passe par la démonstration de sa capacité à évoluer dans un champ indéterminé, à adopter et à organiser plusieurs perspectives d'intervention, ou encore à considérer et à articuler des espaces et des temps pluriels. Cela ne va cependant pas de soi mais exige des aptitudes et des précautions particulières, à commencer par une certaine prudence.

⁷¹⁵ MEZZENA S., *De Schön à Dewey. Connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*, op.cit., p. 100.

⁷¹⁶ DEWEY J., op. cit.

⁷¹⁷ Ibid.

2. Un accompagnement prudent et discret

Dans sa quête de reconnaissance à "faire de l'insertion", le travail social est donc confronté à une première épreuve qui met en jeu sa professionnalité. Cette épreuve se cristallise autour de ce que nous avons nommé l'indéfinition et l'indétermination intrinsèques du territoire de l'insertion. Elles caractérisent aussi bien sa dimension conceptuelle et définitionnelle que celle de sa mise en œuvre pratique, portée par des logiques et des régimes d'action multiples, convoquant des fonctions et des métiers pluriels, ou encore, inscrite dans des temporalités tout aussi plurielles. Pour s'en sortir, le travail social mène un « travail d'organisation » et de mise en ordre, par exemple sous la forme d'identification de séquences davantage circonscrites et suivant un ordre de priorité discuté et planifié. De plus, certaines de ces séquences peuvent et doivent être déléguées à des acteurs qui font partie du réseau de prise en charge pouvant être mobilisé. Les multiples actions de mise en relation et d'interconnexion, familières des intervenants sociaux, s'inscrivent justement dans cette logique de délégation et participent des efforts de détermination du champ. Le projet, avec son cadre de référence rationnel, prévisionnel et responsabilisant devient alors l'outil par excellence de ces mouvements de structuration et du champ et de l'intervention.

Dans la confrontation à cette première épreuve, nous assistons alors à de véritables redéfinitions des contours de l'action, au moment même de son déploiement. L'anticipation est en effet toute relative, tant chaque situation est complexe, unique et, en fin de compte imprévisible. Le projet doit rester flexible et ouvert, sous peine de ne pouvoir absorber les ondulations de l'environnement et des situations. Cette ouverture et cette flexibilité rendent possibles les redéfinitions permanentes des contours de l'action, aussi bien dans ses contenus que dans les directions à prendre. En d'autres termes, l'indétermination structurelle de l'insertion met le travailleur social au défi de la recherche permanente de sens des actions menées. C'est en effet à lui, avec d'autres, de relever un tel défi, pour pouvoir réclamer une part de l'intervention. Ainsi, sa légitimité dépend moins du résultat final que de sa capacité à ordonner et à donner une direction, même si celle-ci doit être fréquemment réévaluée. Ces réévaluations et leur pertinence sont des compétences qui permettent de fonder en partie la reconnaissance recherchée.

Paradoxalement, la recherche de sens dans sa double acception de direction à suivre et de lisibilité, d'intelligibilité, n'est pas toujours aussi simplificatrice et univoque qu'espéré. La plasticité et la complexité du contexte sont en effet peu adeptes de réponses et de solutions explicites, facilement repérables et transposables dans l'espace et dans le temps, au risque de paraître simplistes. Même constat en ce qui concerne les situations prises en charge, elles aussi complexes, uniques, interdépendantes, « vivantes » en somme, pour paraphraser John Dewey⁷¹⁸. Dès lors, dans un monde vivant, les leviers pour amener de l'ordre ne peuvent pas être prédéterminés ou figés, au risque de devenir réducteurs et,

⁷¹⁸ DEWEY J., *op. cit*

finalement inefficaces. Ils doivent au contraire être adaptables, afin de suivre au plus près les fluctuations permanentes et du contexte et des situations singulières. Il faut tâtonner, improviser, tester, quitte à se tromper, l'accepter et le faire accepter. Doutes et questionnements sont fréquents et font même partie intégrante des mécanismes d'élucidation. Or douter, hésiter et questionner impliquent de différer les éventuelles certitudes et réponses recherchées, autrement dit de maintenir indirectement l'incertitude que l'on cherche à maîtriser. Combattre l'indétermination en mobilisant de l'indétermination, diminuer l'incertitude par le doute et le questionnement, tel est l'un des paradoxes auquel est confronté le travailleur social dans cette première épreuve de professionnalité. Les jeux avec *l'ombre et la lumière, le dedans et le dehors, le présent mais discret* (voir figure 18 : *Des postures floues et incertaines du travail social dans le champ de l'insertion*), traduisent parfaitement ces positions et ces postures ambiguës que doivent assumer les intervenants sociaux dans le champ de l'insertion sans se laisser déborder ni absorber par le flou et l'incertitude, mais plutôt en en faisant une opportunité pour adapter l'action.

Le deuxième défi que le travailleur social doit relever dans sa recherche de reconnaissance, se situe précisément dans la gestion de ces angles morts inhérents au contexte et aux axes d'intervention. Il fait appel à des aptitudes et à des ressorts spécifiques au travail social qu'il peut combiner dans l'accompagnement des parcours d'insertion. Ou du moins, il s'agit pour le travailleur social de faire la démonstration de cette compétence à gérer ce qui est indéfini. La question des modalités concrètes d'action à développer en tant que professionnel, pour potentialiser les zones d'ombre issues des multiples indéterminations en présence est au cœur de cette quête de reconnaissance. Comment l'intervenant doit-il s'y prendre non seulement pour ne pas se perdre dans une telle opacité mais aussi, et peut-être surtout, pour pouvoir capitaliser sur cette opacité ? Ou encore, quel accompagnement faut-il privilégier dans un tel contexte, tout en faisant de ces espaces d'invisibilité partielle, des supports et des points d'ancrage à une mise en visibilité de la contribution du travail social dans le champ de l'insertion ?

Tenter d'y répondre vise au moins deux objectifs centraux de notre réflexion : premièrement, poursuivre et soutenir le nécessaire travail de structuration et de détermination avec la souplesse et la malléabilité qui s'imposent et, deuxièmement, asseoir un peu plus la légitimité du registre social de l'intervention dans le domaine de l'insertion. Cela dit, force est de constater, une fois de plus, que les éléments de réponse apportés suscitent à leur tour le questionnement et la surprise, du moins dans un premier temps. En effet, ces éléments entretiennent une certaine ambiguïté et ambivalence dans les options suggérées pour penser et dérouler l'accompagnement mis en œuvre par les professionnels. Plus concrètement, l'accompagnement en question est envisagé avec beaucoup de prudence, au point que celle-ci en devient le principal point de repère, une sorte de principe organisateur. Dès lors, le travail d'organisation du champ tout comme celui de l'activité professionnelle, n'élimine pas toute l'indétermination. Celle-ci

peut même être renforcée par les décalages et les écarts rendus nécessaires dans ce travail de mise en ordre et de réinterprétation des prescriptions formelles. L'indétermination finit par devenir un catalyseur de l'action. Ainsi, mettre de l'ordre en profitant de l'incertitude passe par un accompagnement nécessairement prudent, élaboré chaque fois en cours d'action et non pas anticipé et imposé avec assurance et certitude. Une telle anticipation et imposition aboutiraient à un accompagnement trop rigide, *hors-sol* et rapidement en contradiction avec les variations de chaque situation. Un accompagnement prudent permet, au contraire, de veiller à l'articulation de ces deux modalités d'intervention, oscillant entre anticipation planifiée et ajustements permanents, combinant « régime en plan et régime en familiarité », selon la conception de Marc-Henry Soulet.

« Dans le cas du travail social, l'action suppose un ajustement et une adaptation contextuels et doit coïncider au monde qui l'entoure. Cette action qui convient peut être de portée variable allant de l'accordage à la convention. Au cœur de l'action qui convient (Thévenot, 1990)⁷¹⁹, il y a une nécessaire coordination d'un côté entre les acteurs et leur définition du monde, de l'autre entre les temporalités, les objectifs et les moyens. Le propre de l'activité concrète des travailleurs sociaux, c'est justement donc de devoir faire vivre ensemble ces deux extrêmes de l'action qui convient, le régime en familiarité qui vise un accommodement en s'appuyant sur des repères singuliers et le régime en plan qui désigne des actions rationnelles orientées par le calcul »⁷²⁰.

Cette conception de l'activité des travailleurs sociaux décrit parfaitement les tensions vécues par les intervenants impliqués dans le champ de l'insertion. Pour réduire ces tensions et tenter « de faire vivre » leurs extrémités, les intervenants finissent par adopter des comportements de prime abord paradoxaux, tels que décrits plus haut. Or la prudence, tout en participant à l'articulation du « régime en plan et du régime en familiarité », continue de s'inscrire dans la lignée des stratégies équivoques mobilisées pour le travail social pour se faire d'abord accepter et ensuite reconnaître. La prudence est synonyme de circonspection, de discrétion, de précaution, de réserve, voire de défiance ; elle traduit aussi l'idée de réticence, de modération, ou encore de discernement et de diplomatie. Bref, le champ lexical est vaste mais décrit presque toujours une position en retrait, parfois hésitante comme si elle n'était pas garantie ni assurée et/ou assumée dans la durée. Ou comme s'il fallait régulièrement la revendiquer, la défendre et démontrer le bienfondé de sa présence. Un accompagnement prudent s'oppose à des postures trop affirmées. Au contraire, sa place incertaine et flottante exige des mécanismes continus de défense et de reconnaissance, mobilisant précisément certains des registres de la prudence évoqués ci-dessus. Les précautions sont récurrentes et repérables dans les trois pôles de compétences analysés, comme illustré dans l'encart qui suit. Reprenant successivement quelques extraits significatifs de chacun des pôles, il

⁷¹⁹ THÉVENOT L., « L'action qui convient » in PHARO P. et QUÉRÉ L. (s/s la dir. de), *Les Formes de l'action*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1990.

⁷²⁰ SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », *loc. cit.*, p.9.

donne une image représentative des principales voies empruntées par la prudence dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

Encart 33 : les voies empruntées par la prudence selon les pôles de compétences

▪ Du côté des compétences mobilisées :

« C'est vite complexe [...], on doit jongler avec beaucoup de problématiques et ça demande de la souplesse, une certaine réactivité, pour s'adapter aux différentes situations, aux différentes personnes, aux différents milieux professionnels qui sont des mondes complètement différents » (Prof.7).

« Quand on est perdu, il y a quand même des solutions, heureusement. C'est les collègues, c'est les échanges, on peut demander des supervisions individuelles, sur des situations [complexes] » (Prof.2).

« On sait aussi les compétences des autres [i.e. des collègues]. C'est assez agréable d'avoir toutes sortes de métiers en fait. On utilise les compétences et les savoirs de tout le monde » (Prof.6).

▪ Du côté des compétences attendues :

« On est tout le temps confronté à des dilemmes, on doit être capable de réagir [à] des situations complexes, compliquées. C'est vraiment de l'ajustement, c'est tout le temps de l'ajustement, tous les jours c'est de l'ajustement. Donc, si vous n'êtes pas un petit peu malléable, vous ne faites pas long feu dans le métier. » (Resp.7).

« Un appui individualisé, en fonction des besoins de l'apprenti, puisqu'évidemment il n'y a pas de profil type des jeunes qui viennent de l'aide sociale. L'individualisé c'est ça, c'est du sur-mesure, en fonction des besoins, de la personne mais aussi du moment » (Resp.4).

▪ Du côté des compétences développées :

« Il faut quand même accepter qu'il y a une masse critique pour laquelle ce n'est pas une solution envisageable ou judicieuse. Il faut éviter de tomber dans cet extrême. Donc, oui mais avec prudence, avec une analyse fine de chaque situation pour vérifier avant d'expérimenter ça avec des êtres humains déjà fragilisés » (Form.1).

« Un champ mouvant, un champ qui bouge beaucoup, qui va vite, qui a beaucoup évolué en dix ans. Un champ où il y a quand même un risque que les travailleurs sociaux se fassent mettre sur la touche, si on n'arrive pas à revendiquer mieux et à mieux faire savoir les compétences » (Form.3).

« On ne peut pas faire n'importe quoi avec n'importe qui. De toute façon, la réalité s'imposera : s'il n'y a pas une certaine adéquation entre les besoins des gens, leurs désirs et puis ce qui est offert, ça va sauter ! Il faut tenir compte de leur situation, de leur niveau de développement » (Form.4).

Comme en témoignent ces extraits, la prudence est omniprésente dans les compétences mobilisées, attendues et développées. Elle se traduit par divers registres qui renvoient, plus ou moins directement, à la vaste terminologie évoquée précédemment. C'est le cas de la notion d'adaptation et de ses multiples dérivés, tels que *le jonglage*, *la souplesse*, *la malléabilité*, ou encore *la réaction*, *la réactivité* et *l'ajustement*. C'est aussi le cas de la conception d'une intervention singulière, exprimée ici en termes d'*individualisation*, de spécification de besoins et de moments précis, ou encore de *l'adéquation* et du *sur-mesure* des réponses apportées en écho à l'absence de profil-type des personnes accompagnées. Et c'est encore le cas de la question de l'appréciation et du jugement constamment exigés par l'activité et articulés autour *des échanges entre collègues*, de la mobilisation et de la mutualisation de leurs

compétences et savoirs, ou encore de la *supervision* d'équipe et/ou individuelle, notamment pour faire face aux dilemmes auxquels sont confrontés les professionnels. Bref, dans « *un champ mouvant, un champ qui bouge beaucoup* » (Form.3), incertain et constitué de « *situations complexes, compliquées* » (Resp.7) et dans lequel on peut être « *perdu* » (Prof.2), « *on ne peut pas faire n'importe quoi avec n'importe qui* » (Form.4). En effet, l'activité d'insertion ne se fait pas n'importe comment ni à n'importe quel prix. Elle se fait « *avec prudence, avec une analyse fine de chaque situation* » (Form.1) permettant d'avancer malgré l'incertitude. Donc l'accompagnement du travailleur social dans le champ indéterminé et changeant de l'insertion socioprofessionnelle est par définition prudent, ce qui implique que l'intervenant doit sans cesse situer, délibérer (sur) et ajuster l'accompagnement proposé dans un contexte de grande incertitude.

Ces différents extraits tirés des trois pôles de compétences analysés illustrent parfaitement les principales caractéristiques des « pratiques prudentielles » définies par Florent Champy à partir des réflexions d'Aristote sur la prudence. Le traitement situé des problématiques rencontrées, appuyé par la réflexivité individuelle et la délibération collective et entraînant des ajustements récurrents, font partie des caractéristiques identifiées par l'auteur⁷²¹ :

« Commençons par expliciter les principaux traits distinctifs des pratiques prudentielles, avant d'y revenir plus systématiquement : le fait de traiter de problèmes ou des situations *singuliers* et *complexes* et, partant, de devoir faire face à une irréductible *incertitude* quant au déroulement du travail sur ces problèmes ou ces situations ; le fait de devoir se livrer à des *conjectures* sur les cas traités et à des *délibérations* sur les fins de l'activité pour pouvoir mener à bien le travail dans ces situations d'incertitude ; le fait, enfin, que les savoirs et les savoir-faire mis en œuvre ne soient pas *formalisables* ».

Comme montré tout au long de ce travail et notamment dans sa partie centrale traitant les données récoltées, *complexité* et *singularité* des situations traitées constituent le cœur même du champ de l'insertion et de son indétermination intrinsèque. « Vivantes » et en « connexion » avec l'environnement dans lequel elles évoluent, selon la description qu'en fait John Dewey⁷²², ces situations à insérer ne se laissent jamais enfermer dans des carcans clairement délimités, prédéterminés et stabilisés, que ce soit dans les espaces et dans les temps. Chacune a son histoire ou ses histoires propres, faites d'événements plus ou moins marquants, de rencontres et d'interactions multiples avec des acteurs qui ont contribué et contribuent encore à la dessiner et à la faire vivre. Il s'agit en grande partie de *performances* en train de se réaliser, sous l'impulsion de décisions prises sur le moment et non pas en suivant un mode d'emploi général et transférable à une autre situation. Nous sommes donc loin d'une généralité englobante,

⁷²¹ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, op. cit., p.149.

⁷²² DEWEY J., op. cit.

simplificatrice, clairement balisée et offrant un certain nombre de garanties et de certitudes sur lesquelles s'appuyer pour élaborer une action planifiée et maîtrisable. Au contraire, c'est le monde de la particularité, de la singularité et de la complexité dont l'une des seules certitudes et garanties est, précisément, l'incertitude qui en découle et qui détermine toute intervention.

« C'est, en somme, parce qu'il y a incertitude que le professionnel se doit d'être prudent dans l'exercice de son travail »⁷²³. Ceci d'autant plus que le champ de l'insertion s'inscrit lui-même dans un environnement qui tend à exacerber les tensions entre, d'un côté, des prescriptions formelles posées en termes d'une « rationalité de plus en plus gestionnaire » et d'efficacité et, de l'autre, des pratiques professionnelles qui ne peuvent se réduire à ces prescriptions. La nouvelle gestion publique a accentué les décalages entre activité réelle et activité prescrite, qui ne font qu'alimenter l'incertitude contextuelle. La prudence n'est que plus indispensable dans l'exercice du travail social en général, dans celui de l'insertion socioprofessionnelle en particulier, pour éviter « *de faire n'importe quoi avec n'importe qui* », comme relevé par le formateur n°4. Didier Vrancken⁷²⁴ exprime un tel impératif en ces termes :

« De manière générale, on peut relever que l'introduction du management public dans les organisations ne va pas sans effets sur les groupes professionnels traditionnels dont les orientations et le sens du travail se voient questionnés par l'arrivée de nouvelles couches rationalisatrices. En ce sens, nous retrouvons cette idée de difficulté d'articulation des logiques managériales aux logiques professionnelles [...]. Plus que jamais, le travailleur social se retrouve en première ligne, sollicité par une multiplicité d'acteurs aux attentes parfois contradictoires le plaçant en permanence en situation incertaine et l'amenant à faire preuve de la plus grande prudence. [...]. À l'heure où les exigences, les demandes d'expertise et d'évaluation ne cessent d'augmenter, [...] la réflexion actuelle sur les pratiques prudentielles rappelle combien les normes de rentabilité et d'efficacité du marché connaissent de véritables limites face notamment à la diversité des situations rencontrées. »

Au cœur « des pratiques prudentielles » se trouve un accompagnement situé, délibéré et ajusté, principal levier actionné pour tenter de surmonter les tensions soulevées, traduites par Didier Vrancken en termes de « difficulté d'articulation des logiques managériales aux logiques professionnelles » ; ou par Marc-Henry Soulet en termes de « tenailles » dans lesquelles sont pris les intervenants, à commencer par la difficile combinaison déjà évoquée des « régime en plan et régime en familiarité » de l'action. « La prudence ou la sagesse pratique » renvoie à cette « capacité à évaluer les situations avec discernement, là où l'application mécanique de règles abstraites, de procédures formalisées, de savoirs scientifiques

⁷²³ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*, p.29.

⁷²⁴ *Ibid.*, pp.32-35.

ou de routines ne constitue pas une ressource pertinente pour l'action »⁷²⁵. Affronter et gérer ces tensions, faire tenir ensemble des logiques opposées sans se faire prendre dans les « tenailles » qui en découlent, telles sont les épreuves à affronter par le travail social dans la démonstration de ses contributions possibles dans le champ de l'insertion. Ces contributions prennent précisément appui sur les trois impulsions interdépendantes et consubstantielles de la prudence, soit situer, délibérer et ajuster l'activité.

En effet, un accompagnement prudent exige en premier lieu un travail important pour pouvoir le situer dans un contexte qui, malgré son incertitude structurelle, offre quelques repères à sa mise en œuvre. Dans sa posture d'intermédiaire, l'intervenant en insertion est confronté à un environnement composé de cadres de référence et d'intérêts multiples, eux-mêmes révélateurs de la présence d'une multitude d'acteurs de niveaux divers. Ceux-ci sont d'abord institutionnels, avec notamment les mandataires publiques, les prescripteurs de mesures, les dispositifs en charge de ces mêmes mesures, ou encore les instances du monde de la formation et de celui du travail, etc. Il faut y ajouter ensuite d'autres acteurs collectifs que l'on peut regrouper sous l'étiquette générale de réseaux, qu'ils soient de proximité – famille, amis, proches – ou spécialisés – partenaires, experts, spécialistes. Enfin, rattachés plus ou moins formellement à ces structures, nombre d'acteurs individuels interagissent dans le périmètre d'intervention, participant ainsi à sa redéfinition. Nous pensons d'abord et évidemment à l'accompagné et à l'accompagnateur dont la dynamique relationnelle est en étroite interdépendance avec leurs propres cadres de référence et intérêts. À l'image de l'oignon, les couches référentielles sont plurielles, certaines directement accessibles, d'autres enfouies sous les strates qui les précèdent. Et dans le prolongement des réflexions précédentes, ces couches n'obéissent pas toutes aux mêmes logiques d'action, oscillant entre prescriptions rationnelles et tâtonnements conjoncturels. Les frottements sont alors inévitables – au risque de déranger, d'agresser la vue comme lorsque l'on enlève les pellicules successives d'un oignon – et varient en fonction des convergences et/ou contradictions d'intérêts, d'attentes et d'objectifs visés.

Dès lors, au carrefour d'influences et de divergences potentielles, l'intervenant ne peut se contenter d'une application généralisante d'une commande formulée avec plus ou moins de précisions – par exemple, *définir un projet professionnel réaliste et réalisable, réussir l'apprentissage*, ou encore, *renforcer l'autonomie du candidat, trouver une solution au terme de la mesure*, etc. Il doit commencer par s'approprier ces attentes, les lire à la lumière de la situation concernée. C'est un travail de traduction et d'interprétariat ancrés, sans lequel les consignes émises de manière abstraite et théorique risquent de planer au-dessus de ces mêmes situations, sans jamais réellement atterrir. L'intervenant se fait alors non seulement traducteur, avec son souci de fidélité et d'objectivité, mais aussi et surtout

⁷²⁵ KUEHNI M. (s/s la dir. de), *Le Travail social sous l'oeil de la prudence*, Bâle, Schwabe Verlag, 2019, p.11.

interprète interculturel, soucieux de la rencontre et du dialogue entre *cultures* – à comprendre ici au sens de cultures institutionnelles, dispositives, professionnelles et/ou personnelles. Ces réinterprétations récurrentes cherchent précisément à trouver du semblable, des consensus minimaux au-delà des nombreuses différences. L'enjeu n'est point de mettre tout le monde d'accord mais d'identifier un point de départ commun sur lequel l'intervention peut démarrer et se développer.

Situer l'intervention renvoie précisément à toutes ces opérations d'appropriation, de traduction et d'interprétation, ou encore de transposition aux situations concrètes, permettant d'identifier des interstices communs dans lesquels l'action peut se faire, « des interstices de travail » selon la formule d'Alexis Spire⁷²⁶. Suivant les logiques de « *la personne est au centre* » et/ou de « *il faut prendre la personne là où elle se trouve* », sous-entendu avec ses besoins et ses ressources propres, il s'agit justement de rendre l'action possible malgré les apories inévitables. L'énergie importante consacrée à la définition et à la gestion des espaces et des temps de l'intervention s'inscrit exactement dans ce travail consistant à situer l'action. Ce sont en effet deux dimensions essentielles d'une telle ambition : situer l'action dans l'espace et dans le temps, afin de cibler des objets, des objectifs et des temporalités⁷²⁷ spécifiques dont il faut s'occuper. Ce faisant, l'action descend quelque peu de ses prescriptions abstraites et théoriques, pour s'incarner dans la pratique avec l'identification de priorités, de registres à mobiliser et des partenaires à solliciter. Il est en effet plus raisonnable de viser plus petit et d'y faire ses preuves, que d'être trop ambitieux et de se perdre. Dans un tel mouvement, le registre social est tout aussi justifié et justifiable que d'autres registres d'action. Sa présence devient visible, plus ou moins durablement, et, à partir de là, potentiellement repérable et reconnaissable. Cette visibilité, aussi discrète soit-elle, permet de considérer la dimension sociale de l'intervention « dans un cadre spatio-temporel comme un objet pourvu des propriétés adéquates au regard de la situation »⁷²⁸. Tout comme l'action, la légitimité du travail social dans le champ de l'insertion s'ancre aussi dans l'espace et dans le temps tout en évoluant au rythme des situations.

Situer l'action revient à choisir, décider, notamment en termes d'objets, d'objectifs et de temporalités à organiser, rendant le travail social plus ou moins légitime. Des repères plus concrets, plus stables et plus accessibles sont identifiés et réduisent ainsi l'incertitude contextuelle. Il est donc plus prudent d'agir dans un cadre situé dans l'espace et dans le temps, que dans un contexte totalement ouvert. De plus, les choix et les décisions en question ne peuvent pas être pris de manière totalement subjective et spontanée. Là aussi, en l'absence de « savoirs et savoir-faire formalisables », il faut faire preuve d'une certaine prudence pour éviter les traitements de faveur, *à la tête du client*, et sans l'appui du moindre critère. La réflexivité individuelle et la délibération collective en cours d'action sont essentielles pour étayer ces

⁷²⁶ SPIRE A., *loc. cit.*, p.174.

⁷²⁷ La redéfinition de ces trois éléments, objets, objectifs et temporalités, est au cœur du chapitre trois. Nous y revenons donc avec plus de précisions.

⁷²⁸ HONNETH A., « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » » in *Revue du MAUSS*, n°23, 2004, p.139.

choix et éviter les possibles dérives. Réflexivité et délibération collective représentent justement le deuxième temps d'un accompagnement prudent dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle que nous avons analysé.

En effet, le contexte ouvert, éclaté de l'insertion, dans son fond et dans sa forme, est incompatible avec une formalisation rigide de l'activité. Celle-ci ne saurait se fondre dans des conceptions et des schémas figés, proposant des procédures et des manières de faire transversales et reproductibles. Le déroulement de l'intervention ne peut pas être réduit à un mode d'emploi linéaire et appliqué selon un sens précis et posé à l'avance. Au contraire, et comme montré plus haut, toute action doit être située et, par conséquent, façonnée au moment même de sa "mise en situation" et/ou de sa mise en œuvre. La définition de Marc-Henry Soulet du travail social en tant « qu'activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », prend tout son sens dans le champ de l'insertion. Face à un tel contexte, l'intervenant doit alors adopter une posture active qui lui permet notamment de ne pas subir complètement l'incertitude en question. Il agit sur et interagit avec les situations accompagnées, à la fois pour mieux cerner et mieux cibler les buts visés – souvent traduits dans la formule de « *projet réaliste et réalisable* » - et pour décider des moyens souhaités et souhaitables pour y parvenir. « L'auto-conception » porte ainsi sur le contenu et le contenant de l'intervention, comme si avant d'agir, il fallait commencer par se mettre d'accord sur le quoi, le pourquoi/ pour quoi et le comment de l'action même. Bref, les professionnels ne se contentent pas d'appliquer des recettes préétablies et éprouvées à d'autres occasions, recettes qui par ailleurs ne seraient qu'illusion. Ils réfléchissent l'action dans sa totalité, fond et forme compris, comme des « praticiens réflexifs » tels que définis par Donald A. Schön⁷²⁹ :

« Lorsqu'ils [les praticiens] posent un problème, la fin et les moyens sont interdépendants. Leur recherche vise à négocier une situation où savoir et agir sont des entités inséparables. Ces chercheurs font face à une situation problématique pour laquelle ils doivent façonner une réalité. En structurant le problème issu de la situation, ils déterminent les caractéristiques auxquelles ils porteront attention, l'ordre qu'ils tenteront d'utiliser pour s'imposer dans cette situation et les directions qu'ils prendront pour essayer de la modifier. Au cours de ce processus, ils identifient à la fois les buts à poursuivre et les moyens à utiliser. Pendant la recherche subséquente, l'action sur la situation est intégrée à la décision et la solution du problème fait partie de l'expérimentation générale qui constitue le cadrage du problème ».

S'inscrivant dans la perspective proposée par Donald A. Schön, les travailleurs sociaux après avoir organisé et situé la situation suivie, soit les buts de l'intervention, poursuivent par une réflexion sur la manière de la mettre en œuvre, autrement dit sur les moyens nécessaires pour parvenir à leurs fins.

⁷²⁹ SCHÖN D.A., *Le Praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, op.cit., pp.203-204.

S'engage dès lors un processus itératif et interdépendant entre réflexion et action. La réflexivité individuelle sur sa propre action est primordiale, par la prise de distance critique et objectivante qu'elle permet. Elle est appuyée par des pratiques connues du travail social, comme la supervision et les démarches d'analyse de situations, des outils qui font partie de son bagage professionnel. Mais vu l'incertitude d'un tel contexte d'intervention, la réflexivité individuelle ne suffit pas à lever tous les voiles. Elle doit être accompagnée par des moments formels et informels de délibération collective, impliquant à la fois des acteurs internes – des collègues, des cadres, la direction – et externes à l'institution – des partenaires du réseau, des prescripteurs des mesures, des mandataires, etc. Sans quoi « l'action est alors centrée sur soi et non sur l'autre »⁷³⁰, l'intervenant courant le risque de se laisser submerger par la complexité environnante

« Il [le travail d'équipe] garantit au professionnel la possibilité d'une approche réflexive dans la relation qu'il met en œuvre au quotidien. [...]. La rencontre déstabilise [...]. Professionnaliser la rencontre nous invite au regard d'un tiers sur ce qui se joue dans la relation créée, ce tiers est en première ligne l'équipe [...] qui soutient la pratique du professionnel, lui rappelant ses missions, par un regard partagé, en mobilisant l'interdisciplinarité. [...] En équipe, on parle. C'est à cette condition que l'action prend sens [...] »⁷³¹.

Aux outils mentionnés plus haut, viennent alors s'ajouter les réunions et synthèses de réseau, les journées de formation interne, ou encore les colloques et l'intervision d'équipe, entre autres. Les deux processus, réflexivité individuelle et délibération collective, s'influencent alors mutuellement dans la construction d'un accompagnement professionnel, alliant à la fois objectivité rationnelle et subjectivité engagée et engageante. Leur confrontation et leur articulation participent ainsi d'une pratique prudentielle dans cet accompagnement où « art de penser », « art de dire » et « art de faire »⁷³² permettent précisément de penser, de dire et de faire l'intervention en cours d'action. Réflexivité et délibération sont comme deux miroirs mis face-à-face permettant de réfléchir, au double sens du terme, l'accompagnement proposé. Les images réfléchies et renvoyées contribuent non seulement à la nécessaire distanciation professionnelle, mais aussi à une forme de mutualisation de l'accompagnement dans lequel l'intervenant se sent moins seul. Les choix et les prises de décisions sont discutés et partagés évitant ainsi les possibles dérives d'une action autocratique. En d'autres termes, on ne fait rien d'autre que de mettre du social (du collectif, des échanges, de la négociation, etc.) dans le social, avec une visée double : d'abord réduire l'incertitude contextuelle, ensuite faire en sorte que l'incertitude restante ne devienne pas trop *désécurisante*. Grâce à la réflexivité et à la délibération, la dimension sociale de

⁷³⁰ GARRIGUE G., « Défendre la qualité des outils et des pratiques » in ALIX J.-S et alii, *Debout pour nos métiers du travail social !*, Toulouse : Éditions Érès, 2017, p.136.

⁷³¹ *Ibid.*, pp.135-136.

⁷³² DE CERTEAU M., *op. cit.*

l'intervention trouve ici un autre levier de légitimation dans cette capacité à limiter l'indétermination en présence et l'isolement qui guette à la fois les usagers et les professionnels. Les contours de l'intervention sont ainsi moins aléatoires et davantage ajustés à ceux des situations accompagnées.

Ajuster en permanence l'action, tel est précisément le troisième et dernier temps de la prudence repéré dans le champ de l'insertion. Ajuster sans abuser et en connaissance de cause, pourrait-on dire, en prenant appui sur les deux premiers temps analysés ci-dessus. Autrement dit, ce troisième temps découle directement des deux précédents, il en est même la conséquence immédiate, une sorte de synthèse. En effet, situer, réfléchir et délibérer (sur) l'action n'ont de sens et d'intérêt que dans les prises de conscience que cela permet avec, ensuite, des traductions concrètes sur le terrain. Il s'agit donc de situer, de réfléchir et de délibérer non pas pour *la beauté du geste*, mais bel et bien en vue d'ajustements, de modifications et d'adaptations à apporter en cours de route. Ces opérations, sans cesse répétées, permettent de compenser le déficit et/ou l'inadéquation de savoirs formels prédéfinis et de procédures préétablies, applicables en toutes circonstances. De tels savoirs et de telles procédures étant inopérants dans un contexte incertain et mouvant, il faut alors trouver d'autres voies pour pouvoir agir malgré tout. Dans ce *malgré tout* il faut aussi et surtout entendre la vitalité de toute situation, avec ses vicissitudes constantes, ses altérations permanentes, ses phases tantôt stabilisées, tantôt critiques. Ce sont des « organismes vivants » qui interagissant avec leur environnement et dont la prise en charge doit être à chaque fois située, réfléchie et délibérée.

L'inverse est aussi vrai, dans la mesure où les ajustements opérés finissent, à leur tour, par définir différemment la situation en question. Les repères bougent, établissent de nouvelles priorités à prendre en compte, ou les agencent différemment, tant sur le plan des espaces que des temporalités de l'intervention. Par exemple, la mobilisation d'un nouveau partenaire dans un accompagnement donné, avec ses intérêts et ses cadres de référence propres, à un moment précis de cet accompagnement, introduit de nouveaux paramètres dont il faudra désormais tenir compte. L'entrée en jeu de ce nouvel acteur va donner d'autres impulsions auxquelles les acteurs déjà présents ne peuvent rester indifférents, à commencer par l'utilisateur et le travailleur social impliqué. Ces changements de directions, plus ou moins radicaux, peuvent/doivent être pris en compte, amenant l'intervention vers de horizons non encore explorés, eux-mêmes déterminés par leurs propres délimitations spatiales et temporelles. On assiste donc à un mouvement circulaire et récurrent entre ces trois opérations – mise en situation, réflexivité et délibération - de la pratique prudentielle du travail social⁷³³ dans le champ de l'insertion, répondant, en écho, à la dynamique du champ lui-même. Non seulement « savoir et action sont inséparables », pour reprendre Donald A. Schön, mais également indispensables au développement d'une intervention qui doit sans cesse s'ajuster aux soubresauts des situations accompagnées.

⁷³³ CHAMPY F., « Sociologie de la prudence et travail social : une rencontre prometteuse » in KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'œil de la prudence*, op. cit.

Plus concrètement, les professionnels opèrent constamment et dans le feu de l'action, des ajustements plus ou moins conséquents, plus ou moins visibles, parfois spontanés, parfois anticipés, en fonction des circonstances rencontrées. Ces ajustements répondent non seulement aux mouvements *naturels* des situations mais aussi et surtout aux multiples décalages qui surgissent dans la confrontation entre règles et procédures formalisées et réalités vécues, aussi bien par les professionnels que par les usagers. En d'autres termes, les professionnels sont aux premières loges pour tenter de colmater les brèches provoquées par cette confrontation entre prescrit et réel pour que l'action puisse se poursuivre. Sans ces colmatages, impossible en effet de préserver une certaine continuité et cohérence, même si celles-ci sont toutes relatives. Tout le travail de redéfinition de ce que nous avons appelé "les curseurs de l'intervention" (voir Fig.17), aboutissant à un calibrage différent des objets traités et des objectifs visés, illustre parfaitement les ajustements opérés dans le champ ici analysé. Il en va de même de multiples niveaux de mise en relation que les professionnels doivent gérer en cours d'intervention (cf. Fig.15 : *Points de rencontre possibles entre axes d'intervention, niveaux de relations et fonctions prévues*). En effet, toutes les tentatives menées pour permettre à la personne accompagnée de mieux se connaître – ses besoins, ses ressources, ses envies, ses lacunes- , de s'approcher davantage de la norme "travail", ou encore de répondre aux exigences du dispositif dans lequel elle est inscrite, et d'entrer en contact et de collaborer avec les réseaux spécialisés, ne sont en réalité que des formes d'ajustements de l'intervention.

« En clair, [le travailleur social doit] être capable d'opérer des réajustements professionnels, c'est-à-dire de faire bouger les lignes de la pratique habituelle pour s'adapter à des situations inédites [...]. Les travailleurs sociaux doivent procéder à des ajustements consécutifs au décalage entre des injonctions institutionnelles bien souvent contradictoires. »⁷³⁴

Selon Corinne Saint-Martin, ajuster consiste aussi à « faire bouger les lignes de la pratique habituelle », autrement dit à jouer avec les limites, à s'appuyer « sur des tactiques, stratégies diverses issues de leur capacité d'improvisation, de leurs savoir-faire professionnels et de leurs compétences acquises sur le terrain », allant parfois « jusqu'à la prise de risque »⁷³⁵. Les lignes bougent et des risques sont pris notamment par souci de « justesse » de « justification » et de « justice » des actions entreprises, comme l'a montré Marc-Henry Soulet⁷³⁶. Autrement dit, avec leurs ajustements, les professionnels tentent de relever le défi d'une action à la fois adaptée à la situation et au contexte, acceptée aussi bien par les acteurs institutionnels que par les personnes elles-mêmes, et, enfin, inscrite dans un cadre réglementé avec des droits et des devoirs. Pour relever ce défi de taille et éprouvant, situer, réfléchir et délibérer sont des passages obligés, tout comme les jeux avec les limites et les prises de risques évoquées plus haut. Dès lors, ce travail doit se faire avec prudence et retenue, au risque d'être déclaré hors-limites,

⁷³⁴ SAINT-MARTIN C., *loc. cit.*, p. 99.

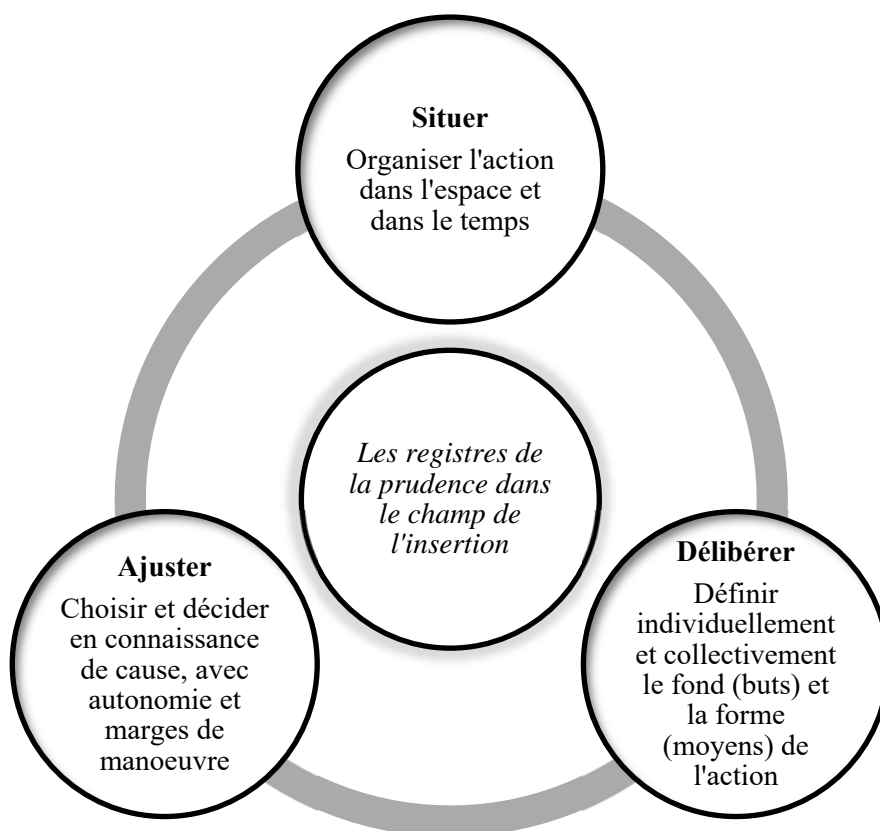
⁷³⁵ *Ibid.*

⁷³⁶ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*

voire hors la loi. Une partie des ajustements opérés, notamment ceux qui flirtent avec les marges, doivent donc rester si ce n'est invisibles, du moins discrets. Discretion, retenue et invisibilité partielle permettent à la fois d'opérer les adaptations nécessaires pour combler les multiples décalages rencontrés et de le faire avec souplesse et une certaine « liberté de mouvement »⁷³⁷.

Les marges de manœuvre qui en résultent profitent non seulement aux ajustements qu'il faut faire, mais aussi aux deux autres registres des pratiques prudentielles développés plus haut, soit la mise en situation et la délibération. En effet, il s'agit chaque fois d'opérer des choix – de temps, d'espaces, d'objets, d'objectifs, etc. - sans forcément avoir toutes les cartes en main pour le faire. Une fois les cartes distribuées, elles ne clarifient pas toujours le jeu et peuvent même le rendre plus confus. Les règles données et les prescriptions définies de manière générale, doivent en effet être réinterprétées par les professionnels et ramenées au niveau de chaque situation accompagnée. Le sens de l'intervention dépend grandement de cette capacité à la situer, soit à l'inscrire dans des dimensions qui fondent justement ce sens. Comme déjà évoqué, cette réinterprétation des prescriptions et ce travail de descente du général au particulier, est indispensable pour rendre l'action intelligible. Dans cette perspective, la réflexivité individuelle et la délibération collective sont des leviers à la fois indispensables et rendus possibles par la souplesse du champ et par les marges de manœuvre prises par les acteurs. En définitive, on observe donc un processus interactif et interdépendant entre les trois registres d'un accompagnement social et prudent dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle. Cet accompagnement est donc situé, réflexif/délibéré et ajusté, comme illustré dans le schéma qui suit.

⁷³⁷ EVANS T. et HARRIS J., *loc. cit.*, p. 888.

Fig.19 : Les registres d'un accompagnement prudent mobilisés dans le champ de l'insertion

Situer, délibérer et ajuster l'accompagnement participe donc d'une intervention prudente et vice versa. Cette prudence permet de poser des actes *forts* comme organiser, définir, choisir et décider, malgré et/ou grâce à l'incertitude contextuelle. Elle se traduit par un certain nombre d'attitudes et de postures qui relèvent de la retenue, de la modération, du discernement, ou encore de la réserve et de la précaution. En d'autres termes, un tel accompagnement exige de la discrétion, notion qui déploie toutes les nuances de la prudence. Mais la discrétion renvoie aussi à un autre champ lexical, également présent dans la figure qui précède : celui des marges de manoeuvre, des libertés d'action, de ce que Michael Lipsky⁷³⁸ appelle « *discretion and relative autonomy* » des professionnels. Ainsi, pour pouvoir agir dans le champ de l'insertion, les travailleurs sociaux doivent à la fois faire preuve de discrétion au sens de réserve, mais aussi conquérir une certaine discrétion au sens d'autonomie d'action. En somme, les professionnels ont besoin d'un pouvoir discrétionnaire suffisamment présent et discret pour pouvoir "faire le boulot" : « *This is the discretion necessary to do the job* »⁷³⁹.

Inutile de tout dévoiler au grand jour. Au contraire, il faut maintenir le voile et mettre à profit les zones d'ombre, voire d'invisibilité, qu'il offre. « *La part sociale de l'intervention* » reste en partie

⁷³⁸ LIPSKY M., *op. cit.*, p. 43

⁷³⁹ EVANS T. et HARRIS J., *loc. cit.*, p. 882.

« *inavouée* », selon l'expression de l'un des responsables rencontrés. Dans cette perspective, le jeu avec le flou décrit dans le chapitre précédent, se poursuit dans la mise en œuvre d'une intervention à caractère prudentiel. Et loin d'être un obstacle insurmontable à l'action, le flou devient non seulement la condition de sa mise en œuvre, mais aussi une réelle ressource pour la penser et la façonner, à l'abri des regards et avec un certain degré de liberté. Le flou potentialise l'intervention, à condition que l'intervenant sache en tirer profit pour légitimer son intervention. Comme le montre Cristina Pinto Albuquerque, « le professionnel considéré efficace [...] est celui qui sait se mouvoir entre des cadres d'action variés, porteurs d'exigences et de contraintes différenciées et parfois profondément divergentes »⁷⁴⁰. Une telle capacité de mouvement ne peut se réduire à des procédures standardisées mais dépend beaucoup de l'autonomie acquise par et/ou reconnue aux intervenants. Qu'elle soit de réflexion, de décision et/ou d'action, l'autonomie devient un enjeu central, non seulement pour agir mais aussi pour faire reconnaître cette action. Cela ne veut pas dire que tout est possible et que le travailleur social échappe à toute contrainte – ni plus ni moins que d'autres d'ailleurs –, mais il y a toujours des intervalles et des espaces pour créer, improviser, adapter. Bref, il y a toujours des marges de manœuvre pour penser, décider et agir, qui plus est dans un contexte mouvant. L'incertitude constitue en elle-même une ressource permettant d'exploiter les marges de manœuvre à condition qu'elles soient utilisées avec prudence. Cette perspective lève alors, en partie du moins, la réserve de Florent Champy⁷⁴¹ quant à la réelle autonomie du travail social. Encore une fois, elle n'est ni illimitée ni toujours stable, mais elle existe et est même essentielle pour que le travail se fasse. Les travailleurs sociaux impliqués dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle deviennent alors « des agents du choix prudentiel dans des contextes poly-rationnels et pluri-estimatifs »⁷⁴².

Dans une quête de légitimité, il peut paraître contradictoire de miser sur des formes d'invisibilité et de discrétion, de faire appel à la prudence pour montrer et affirmer sa contribution. En effet, comment être sûr que ces mouvements de repli et d'invisibilisation d'une partie de l'activité, participent réellement d'une certaine reconnaissance ? Par quel biais la complexité et la singularité des situations accompagnées, reconnues et prises en compte par des pratiques prudentielles, contribuent-elles à cette même légitimité pratique ? Ou encore, comment, concrètement, le flou peut-il soutenir l'action et, dans le prolongement, le processus de légitimation du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ? Autant de questions qui soulèvent un certain nombre de paradoxes que nous allons explorer dans ce troisième et dernier chapitre. Nous y aborderons aussi la question de la diplomatie, prolongeant ainsi les réflexions sur la prudence et la discrétion.

⁷⁴⁰ PINTO ALBUQUERQUE C., *loc. cit.*, pp.100 -102.

⁷⁴¹ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, *op. cit.*

⁷⁴² PINTO ALBUQUERQUE C., *loc. cit.*, p.102.

Chapitre 3 : une action indirecte pour une légitimation paradoxale

Quelle est la contribution du travail social dans le champ de l'insertion ? Comment arrive-t-il à y faire reconnaître son implication ? Au nom de quoi, ce droit à "faire de l'insertion" est-il reconnu aux intervenants sociaux ? Autant de variations autour de la même question, finalement synthétisée sous l'angle de l'un des types de légitimité décrits par Hélène Hatzfeld⁷⁴³ : la légitimité de compétence traduisant principalement une reconnaissance pratique, repérable dans l'action et les modalités d'intervention déployées par les travailleurs sociaux pour faire la preuve de leur contribution et de leur efficacité. Cela dans un contexte marqué par une incertitude omniprésente, rendant l'intervention imprévisible et obligeant à des ajustements permanents. Dès lors et comme montré dans la première partie de notre travail, en parlant de légitimité dans ce cadre il ne s'agissait pas de remettre en question le droit du travail social à investir le champ de l'insertion. Ce dernier étant au cœur des politiques sociales actuelles et étant soutenu depuis toujours par le travail social, son droit à priori à en faire partie ne se discute pas. On peut même dire que le travail social n'a pas le choix que de se préoccuper des problématiques d'insertion rencontrées par les divers publics qu'il côtoie. Plus qu'un droit, c'en est pratiquement une obligation.

La question de la légitimité de compétence posée est donc celle des contours pris par l'action et les interventions concrètes menées par le travail social, lui permettant, in fine, d'en retirer une certaine reconnaissance pratique. Si l'indétermination et l'incertitude ne remettent pas en doute le droit du travail social à occuper le territoire de l'insertion, elles questionnent cependant les limites de sa contribution et de son efficacité. D'où la question traitée et formulée, pour rappel, en ces termes :

Comment le travail social parvient-il à légitimer la contribution de ses interventions dans le champ incertain de l'insertion socioprofessionnelle ?

Les différents paliers d'analyse que nous avons franchis jusqu'à maintenant, permettent d'identifier deux niveaux de réponse principaux à cette question. Ils sont à comprendre comme deux voies empruntées par le travailleur social pour à la fois intervenir malgré l'incertitude et faire reconnaître ses registres d'action. Plus concrètement, il s'agit :

- D'un côté, d'agir de manière indirecte et en focalisant son action non pas sur l'insertion à proprement parler mais sur des objets et des objectifs connexes ;
- D'un autre côté, d'adopter des postures apparemment paradoxales – se cacher, critiquer, temporiser – pour asseoir la légitimité recherchée.

⁷⁴³ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit.

Le premier levier de reconnaissance pratique actionné par le travail social, consiste donc à suivre des chemins de traverse, des déviations par rapport au trajet initialement prévu et censé mener à l'insertion. Les redéfinitions fréquentes du curseur de l'intervention, opérées par les trois terrains explorés, s'inscrivent pleinement dans cette logique d'écarts pris par le travail social. Autrement dit, l'intervention du travail social dans ce contexte particulier est toujours indirecte, détournée. Ces écarts sont inévitables compte tenu de l'indétermination et de la plasticité intrinsèques du territoire de l'insertion. Comme si, face aux débordements du contexte, les intervenants étaient contraints de répondre par le débordement de leurs propres actions, en sortant des sentiers battus, prédéfinis et trop balisés. D'ailleurs, un contexte d'intervention marqué par l'imprévisibilité s'accommode mal, voire pas du tout, d'un parcours décidé à l'avance et programmé avec des étapes fixes, aussi bien sur le plan spatial que temporel. Il faut au contraire s'attendre à des itinéraires alternatifs, accepter les détours qui, pour certains, peuvent rallonger et retarder l'ensemble du trajet et pour d'autres, au contraire, l'écourter et l'accélérer. Le parcours n'est jamais prévisible, même s'il existe des passages obligés. On sait quand on part, on sait qu'il y aura des écarts, mais on ne peut pas prévoir l'arrivée – où et quand – ni les éventuels virages ou bifurcations qu'il faudra négocier.

Ces nécessaires et constants écarts remplissent au moins deux fonctions. D'abord, ils permettent aux professionnels d'adapter en continu – ou du moins de tenter de le faire – leur intervention aux exigences du moment, dans le vif de l'action et en situation. Les détours, les déviations, les contours et les raccourcis, entre autres, évitent les sorties de route prématurées, les chemins sans issue, ou encore l'emprunt d'axes trop rapides ou trop lents selon les situations accompagnées. Ensuite, ces écarts permettent, paradoxalement, de recentrer l'intervention sur des régimes d'action familiers du travail social et dans lesquels une reconnaissance de son expertise est, si ce n'est garantie, du moins nettement plus accessible. Paradoxalement en effet, puisque les efforts de re-centration – des axes d'intervention et des régimes d'action par exemple – passent justement par des mouvements de *marginalisation* – écarts, déviations, débordements, détours, etc. Dans ce contexte la quête de légitimité du travail social flirte donc avec les limites et les marges fluctuantes tant du champ que de l'intervention, tout en veillant au respect de ces mêmes marges. Nous y revenons dans le premier sous-chapitre ci-après.

Quant au deuxième levier de reconnaissance pratique, il découle directement de ce qui précède, les deux étant interdépendants. En effet, les écarts pris par les intervenants, leurs jeux et leurs manœuvres avec les marges, ne peuvent se faire n'importe comment ni n'importe quand. Il faut faire preuve de discernement pour savoir jouer subtilement avec les marges, de manière mesurée tout en évitant de tomber dans la marginalité. Il faut alors être capable de pondérer ces écarts, ne pas en abuser de façon à les rendre acceptables dans le déroulement de l'accompagnement. C'est « l'art du bon moment, le choix de l'occasion, le kairós, [renvoyant à la faculté à] reconnaître le moment favorable, la conjoncture dans

laquelle »⁷⁴⁴ les actions décidées ont des chances de mener aux résultats escomptés. Les compétences d'analyse des pratiques professionnelles, de techniques d'entretien permettant de choisir le *bon* moment pour l'usager et d'en optimiser l'activation des ressources, la création du lien de confiance propice à la collaboration entre professionnel et personne accompagnée, sont des atouts en main des intervenants sociaux et qui légitiment pleinement leur place dans le champ de l'insertion, au côté d'autres types d'intervenants tout aussi légitimes. À l'inverse, une présence trop exclusive du travail social, un focus mis uniquement sur les enjeux psychosociaux au détriment d'autres davantage professionnels, pourrait décrédibiliser sa contribution en mettant en lumière ses limites dans un champ complexe et qui exige des approches variées et complémentaires pour atteindre les objectifs fixés.

Dès lors, quels bénéfices à occuper seul le devant de la scène ? Vu la complexité et du champ et de l'intervention, prétendre à l'exclusivité de l'expertise du travail social aurait des conséquences fâcheuses. À commencer par une trop grande exposition du travail réellement accompli et, avec lui, le dévoilement des marges de manœuvre prises et rendues possibles grâce à une certaine discrétion et une certaine retenue. Et comme nous l'avons montré, celles-ci jouent un rôle essentiel dans la construction même de la légitimité du travail social tout au long du déploiement de son action. Le travail social se trouve dès lors face à un nouveau paradoxe, à savoir jouer de discrétion et de retenue pour s'assurer une légitimité. Comme si pour être reconnu, il fallait non seulement savoir s'effacer, rester en coulisses, voire "disparaître" à certains moments de l'intervention, mais également juger des moments opportuns pour davantage visibiliser son action.

Du côté des professionnels, comme dans le processus photographique, cela se traduit par une présence en négatif, une manière subtile de jouer avec les contrastes, les ombres et la mise en lumière. Pour les responsables des dispositifs d'insertion en contact direct avec les prescripteurs et les décideurs - par exemple, un service cantonal donné, un mandat précis de prestations attendues, etc. - la part sociale de l'intervention est à la fois acceptée et même jugée nécessaire, mais elle est en partie inavouée et inavouable. Cette dimension de l'accompagnement ne doit en tous cas pas éclipser d'autres composantes, notamment économiques, considérées comme tout aussi, voire plus importantes ; elles sont recherchées par ces mêmes responsables et sont même à afficher dans la mesure où elles répondent clairement aux attentes de certains mandants. Le même phénomène est observé dans le pôle de la formation, pour lequel le travail social est une espèce de cheval de Troie de l'insertion ; après avoir été mis de côté – dans sa mission, ses valeurs, son éthique et sa déontologie, ou encore ses modalités d'action – il tente aujourd'hui d'y revenir et de s'y faire une place. Les efforts de requalification mis en évidence s'inscrivent dans cette logique de reconquête et de reconnaissance progressives. Nous y reviendrons également un peu plus loin.

⁷⁴⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.254.

En fin de compte, agir indirectement et adopter des postures apparemment paradoxales, rapprochent le travail social inscrit dans le champ de l'insertion de l'activité diplomatique⁷⁴⁵. En effet, à l'instar du diplomate, le travailleur social "inséreur" doit faire preuve de compétences relationnelles et de négociation, donner des impulsions tout en restant à l'écoute des différentes parties, accepter d'abandonner certaines options pour en tester d'autres, mettre en lien et permettre des rencontres entre partenaires, etc. Un coordinateur actif mais dans l'ombre qui tente de fédérer les forces nécessaires à l'avancement du projet avec le focus toujours porté sur l'individu en tant que personne singulière. Le tout en acceptant de jouer une part importante de sa partition en coulisses, à l'abri des regards et sans dévoiler toutes les ficelles mobilisées. La prudence devient alors plus que jamais un allié de poids de la diplomatie.

Mais, pour commencer, revenons au caractère indirect de l'intervention du travail social dans le champ de l'insertion.

1. L'insertion, une activité en creux

Pour être reconnu en tant qu'expert de l'insertion socioprofessionnelle, le travailleur social doit donc faire en partie autre chose que de l'insertion. Impossible de se contenter de la seule légitimité de droit, sans autre explication, au risque de devoir se justifier très rapidement et très régulièrement. Face à la polysémie conceptuelle, à l'indétermination et la plasticité pratiques de l'insertion, se réclamer d'un tel champ c'est ouvrir un espace quasi infini d'interprétations qui, au final, ne disent rien de précis. C'est aussi courir le risque de ne pas tenir les promesses faites, lorsque celles-ci sont par définition équivoques, faisant l'objet de nombreuses spéculations et sans garantie aucune de réussite. En effet, puisqu'insérer renvoie à un très large panel d'actions telles qu'observer, soigner, préparer, évaluer, orienter, former, soutenir, placer, coacher, etc., la probabilité de ne pas être en mesure de répondre à toutes ces attentes est élevée. Les résultats sont incertains et partiellement non maîtrisables par le seul travail social.

Dans un tel contexte, et comme d'autres l'ont déjà montré, « les échecs de l'insertion⁷⁴⁶ » ne sont pas rares. Dès lors, se réclamer d'un tel champ, c'est prêter le flanc à la critique en devant assumer les ratés en question, « les échecs de l'insertion » devenant peu à peu ceux des "inséteurs". Ainsi, dans une quête de reconnaissance trop directe, le risque est grand pour le travail social de prouver son illégitimité, alors qu'il vise précisément le contraire. C'est une quête paradoxale, dans la mesure où elle porte en elle-même un fort potentiel de non-reconnaissance. On constate donc que la limite entre légitimité et illégitimité est ténue mais existe, créant des interstices possibles pour l'intervention. Il revient alors au travailleur social d'exploiter ces interstices pour s'y glisser en s'appuyant sur ses talents de diplomate.

⁷⁴⁵ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation? », *loc.cit.*

⁷⁴⁶ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, *op. cit.*

Par exemple, en respectant le territoire des autres partenaires, en fluidifiant leurs interactions, en participant aux négociations, ou encore en se positionnant comme force de proposition.

Nous avons donc affaire à un agir indirect qui porte – aussi et beaucoup - sur autre chose que l'insertion à strictement parler. Non pas que l'insertion soit totalement évacuée des préoccupations, au contraire, mais bien parce qu'elle exige, vu sa complexité et les incertitudes qui la caractérisent, une approche progressive faite de digressions plus ou moins importantes. Par ailleurs, ces digressions se déploient sur plusieurs axes, résumées dans l'une des figures proposée plus haut (Fig.17 : *Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention*), et plus précisément dans sa partie intermédiaire décrivant les curseurs de l'intervention. Nous la reprenons ici en la complétant avec les axes en question et dans lesquels le sens diplomatique des professionnels doit être convoqué.

Fig.20 : Les curseurs de l'intervention par pôle de compétences et axes de diplomatie⁷⁴⁷

	Compétences		
	Mobilisées	Attendues	Développées
Curseurs de l' intervention	<p>Les <i>moyens</i> priment sur la fin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquérir les moyens permettant l'insertion avant l'insertion en tant que telle</i> • <i>Équiper, préparer, former, faire-faire</i> 	<p>La <i>relation</i> comme expertise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Mettre en relation le jeune accompagné avec :</i> <i>Lui-même</i> <i>La norme travail</i> <i>Le mandat institutionnel</i> <i>Les réseaux impliqués</i> ▪ <i>Articuler des espaces et des <i>temporalités</i> multiples</i> 	<p>Le <i>projet</i> comme principale logique d'accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Percevoir les enjeux propres à chaque situation et <i>orienter</i> l'intervention en conséquence</i> ▪ <i>Faire-faire et renforcer la disponibilité à l'insertion</i> ▪ <i>Maîtriser la gestion de <i>projet</i> négocié, coconstruit et participatif</i>
Axes de diplomatie	<p><i>Objets – Objectifs</i></p> <p><i>Temps de l'insertion</i></p>		

⁷⁴⁷ Cet extrait du tableau n°17 est repris ici dans la mesure où il permet d'en extraire les trois principaux axes dans lesquels les travailleurs sociaux, dans leur quête de reconnaissance pratique dans le champ de l'insertion, doivent faire preuve d'aptitudes diplomatiques.

Une lecture transversale du tableau proposé permet de cerner trois axes principaux dans lesquels les professionnels de l'insertion doivent tâtonner en cours d'action, à savoir les objets, les objectifs et les temps de l'insertion. En effet, les détours et les raccourcis empruntés se déploient prioritairement autour de ces trois éléments interdépendants et constitutifs de l'intervention. Par ricochet, les contours de celle-ci vont être dessinés et redessinés en fonction des digressions consenties, avec diplomatie, autour des objets traités, des objectifs visés et des contraintes temporelles imposées.

Notons encore que, postulant le caractère interdépendant de ces trois éléments, une fois le premier posé et argumenté, nous pourrions en déduire logiquement les deux autres. Ainsi, les écarts pris avec les objets d'intervention (1^{er} axe) peuvent d'abord expliquer la nécessaire redéfinition des objectifs poursuivis (2^e axe) en cours et au terme de cette même intervention. Ensuite, modifier l'objet et les objectifs visés, implique de reconsidérer, à son tour, la dimension temporelle (3^e axe) de l'intervention. Des aménagements plus ou moins conséquents sont alors inévitables, afin de maîtriser au mieux l'espace-temps à disposition. En retour, suivant notre postulat d'interdépendance, ces aménagements temporels peuvent influencer sur les contours de l'objet et des objectifs considérés.

▪ **Premier élément de digression : un ou des objet/s d'intervention autres**

Par objet il faut entendre ce sur quoi porte l'intervention menée, ce qui constitue le terrain des actions engagées par les professionnels impliqués. Puisque nous sommes dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, on était en droit de s'attendre à ce que celle-ci constitue, à priori, la principale préoccupation de l'intervention. Dans cette optique, l'articulation des trois pôles de compétences analysées devait se retrouver sur cet objet commun. L'apport de chacun à cet objet "insertion", avec ses spécificités et ses ressources propres, était en effet censé participer à la consolidation d'une reconnaissance en construction. Rappelons ici les propos d'Hélène Hatzfeld qui fait précisément de la « légitimité de compétence » l'un des trois grands types de légitimité qu'elle identifie, à côté de la « légitimité institutionnelle » et de la « légitimité démocratique ».

« C'est celle qui appartient à l'individu (ou au collectif) en vertu de ses capacités à accomplir une tâche. Elle s'oppose aux précédentes par de nombreuses caractéristiques. Alors que la légitimité institutionnelle tire toute sa force de son caractère très formel, la légitimité de compétence se fonde sur des faits, des résultats concrets, sur son efficacité. [...].

À la légitimité démocratique, la légitimité de compétence oppose sa rigueur et la qualité objective de son fondement : des études, des connaissances particulières, une expérience professionnelle... [...].

Cette légitimité de compétence peut être revendiquée d'autant plus haut que ce corps de connaissances est étranger aux autres acteurs. [...] »⁷⁴⁸.

Suivant la conception d'Hélène Hatzfeld, la légitimité de compétence est mise à l'épreuve d'observations concrètes et tangibles sur un objet clairement identifié. L'auteure traduit cela en termes de « faits », de « résultats concrets » et « d'efficacité ». Par ailleurs, on retrouve dans ses propos les trois niveaux de compétences explorées dans ce travail : mobilisées - « celle qui appartient à l'individu » -, attendues - « expérience professionnelle », et développées - « des études, des connaissances particulières ». Dès lors, qu'en est-il de cet objet de l'intervention en insertion, pour chacun de ces trois pôles de compétences ?

On présumait d'abord que les compétences concrètement déployées par les professionnels, dans l'accompagnement au quotidien, mettaient en œuvre l'insertion effective des personnes accompagnées. Celles-ci, en tant que destinataires finaux des actions menées et de la mise en œuvre de l'insertion, devaient alors en récolter directement les fruits en cours ou, au plus tard, au terme de la mesure suivie. Ils sont en effet les bénéficiaires désignés des résultats obtenus grâce aux compétences déployées par les intervenants. Et puisqu'il est question d'insertion socioprofessionnelle, le résultat escompté paraît clair : une place de travail confirmée ou – notamment en ce qui concerne les jeunes publics – la concrétisation d'un projet de formation, qu'il soit professionnel ou scolaire. En d'autres termes, la légitimité des compétences mobilisées par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, devait se traduire, pensait-on, par un placement effectif en emploi ou en formation.

En conséquence, cette traduction concrète en termes de travail ou de formation, devait aussi répondre aux attentes présumées des responsables des dispositifs. En effet, qu'est-ce qui motiverait un responsable d'un dispositif, dont le mandat est d'insérer un public spécifique, à confier une partie dudit mandat à des travailleurs sociaux ? Ou, en posant la question par la négative, pour quels motifs un directeur d'une institution active dans le champ de l'insertion, déciderait consciemment de ne pas s'entourer de travailleurs sociaux pour mener à bien la mission poursuivie ? Les réponses sont évidemment multiples. Elles peuvent se fonder sur des dimensions très subjectives, comme des préférences et des affinités particulières ou, au contraire, des antipathies marquées. Elles peuvent aussi s'expliquer, dans un contexte de nouvelle gestion publique, par des prescriptions formelles faisant partie intégrante de la définition d'un mandat et qui peuvent aller jusqu'à la spécification des profils à privilégier ou, au contraire, à éviter. Des raisons budgétaires peuvent également entrer en ligne de compte, lorsqu'il s'agit de composer les équipes professionnelles et d'en assurer le coût des qualifications.

⁷⁴⁸ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op.cit., p. 114.

Toutefois, parmi les réponses possibles à ces questions, celle des compétences maîtrisées semble la plus raisonnable. En effet, que ce soit pour expliquer le choix de travailleurs sociaux ou, au contraire, pour justifier leur exclusion dans le champ de l'insertion – comme dans n'importe quel autre champ d'ailleurs – les compétences attendues sont la réponse la plus plausible. Autrement dit, si un travailleur social est choisi pour "faire de l'insertion" c'est surtout parce qu'on lui reconnaît de compétences spécifiques à travailler dans ce secteur. Et l'inverse est aussi vrai : une non-reconnaissance de compétences spécifiques pour assumer le cahier des charges défini aboutit, en principe, à un non-engagement. Le travailleur social est jugé tantôt compétent tantôt incompétent pour le même résultat attendu, en l'occurrence l'insertion des personnes accompagnées.

Enfin, comme tout jugement, celui porté sur les compétences prend appui sur une démarche comparative, confrontant une performance réalisée, visible dans des résultats concrets, la maîtrise de processus particuliers à des standards prédéfinis. Un professionnel est jugé compétent ou pas en fonction de l'écart entre résultat attendu et résultat réel de son travail. Plus l'écart est mince, plus la compétence est attestée. Si l'expérience professionnelle est au centre de cette appréciation, revenant en bonne partie à l'employeur, elle n'est cependant pas la seule. La formation et les qualifications, « des études, des connaissances particulières » dans la terminologie d'Hélène Hatzfeld, comptent tout autant. Dès lors, la formation en travail social, qu'elle soit initiale ou continue, est censée permettre la consolidation de compétences d'insertion socioprofessionnelle, à la fois mobilisées par les travailleurs sociaux et attendues par leurs employeurs.

Dans cette optique, le processus de qualification des professionnels concernés, devait faire du développement de leur capacité à "faire de l'insertion" le cœur des contenus travaillés en formation. Transféré sur le terrain, le développement effectif d'une telle capacité, participerait ainsi de la concrétisation du placement en emploi ou en formation mis en œuvre par les professionnels et attendu par les responsables. Les connaissances acquises, formalisées et attestées selon des procédures officielles, traduites en « faits, en résultats concrets » - *le jeune est effectivement inséré pendant/au terme de la mesure* – apporteraient au final la preuve de la contribution et de l'efficacité du travail social dans le champ de l'insertion. Il y aurait acquis « une légitimité de compétence » à "faire de l'insertion", nichée dans les interactions entre professionnels, responsables et formateurs. Or, comme conclu au terme de l'analyse (voir partie 2) et synthétisé dans le tableau qui précède (Fig.20 : *Les curseurs de l'intervention par pôle de compétences et axes de diplomatie*), l'insertion à proprement parler - ou le "faire de l'insertion" -, n'apparaît jamais comme l'objet prioritaire de l'intervention. Au contraire, l'insertion vient toujours au deuxième plan, comme un objet second et découlant d'autres objets pris en charge avant.

Concrètement, dans l'axe des compétences effectivement mobilisées, l'objet principal de l'intervention se traduit en termes de moyens, de ressources à renforcer chez les personnes accompagnées. Ainsi, l'espace-temps de la mesure proposée dans un dispositif donné, doit être investi non pas d'abord pour une insertion effective, mais en réalité pour l'acquisition de moyens – personnels, scolaires, cognitifs, administratifs, socio-sanitaires, entre autres – rendant une future insertion possible. Les professionnels impliqués, à commencer par les travailleurs sociaux, opèrent donc un déplacement du curseur de leur intervention, passant d'une insertion immédiate et tangible à la consolidation des conditions devant mener, tôt ou tard, à un tel résultat. Contrairement à une insertion garantie, aléatoire et échappant en grande partie à la maîtrise de tous les intervenants, cette consolidation est davantage à leur portée et représente alors un réel potentiel de légitimation.

De même, du côté de l'axe des compétences attendues, la focale principale de l'intervention est réglée sur les multiples relations et interactions que les professionnels sont amenés à coordonner en cours d'action. Conscients que l'accompagnement de parcours d'insertion se déroule dans un territoire occupé par de multiples acteurs issus d'horizons divers, les responsables attendent une expertise confirmée dans la capacité à mettre en lien, à connecter et à intermédier – par exemple, les spécialistes impliqués, le jeune accompagné et ces mêmes spécialistes, le jeune et son employeur/maître d'apprentissage, etc. Secondaire par rapport à l'insertion en tant que telle, la gestion de ces diverses mises en relation devient cependant l'objet prioritairement visé par les actions attendues de la part des travailleurs sociaux. Cette dimension relationnelle, cœur de métiers et de l'expertise du travail social, fonctionne alors comme un indispensable levier de légitimation.

Enfin, un autre déplacement de l'intervention est également effectué par le pôle de la formation. Cette fois, le curseur glisse vers la maîtrise du projet en tant que principal support de l'accompagnement. Par analogie avec les deux autres axes, le projet est ici l'objet parallèle à/côté de l'objet "insertion", mais sur lequel porte l'essentiel de l'attention des acteurs de la formation. Plus précisément, l'acquisition d'un tel support tant sur le plan de ses fondements théoriques, que de ses aspects pratiques – étapes, méthodes, outils, etc. –, ou encore des aptitudes qu'il exige, finit par représenter le principal enjeu de la formation. Ainsi, en tant que principe d'action fondamental du travail social actuel, le projet participatif, négocié, responsabilisant et autonomisant, fonctionne à son tour comme un vecteur de sa légitimation, y compris dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle.

Ajoutons cependant qu'ici le jeu avec le curseur de l'intervention se fait à autre niveau que dans les deux premiers pôles de compétences. En effet, dans les compétences mobilisées et attendues, le déplacement a lieu au cœur de l'action, dans l'intervention en train de se faire. Sur le plan des compétences développées, ce déplacement se fait en amont, "en vue de...", dans la mesure où il s'agit précisément de "produire" des compétences qu'il faudra ensuite transférer en situation. En d'autres termes, d'un côté le

déplacement est pratique et présent, dans l'autre il est théorique et anticipé, conformément à la définition même du projet. Quoiqu'il en soit, il y a chaque fois déplacement de curseur. Finalement, le *ce sur quoi* porte l'intervention du travail social dans le champ de l'insertion est toujours autre que l'insertion en tant que telle. Il renvoie à des objets secondaires, qui sont à côté, en parallèle, tantôt en amont, tantôt en aval, pratiquement toujours (ou presque) différés dans le temps.

Par ailleurs, ces déplacements sont inévitables et font écho à la polysémie, à la plasticité et à l'indétermination conceptuelles et pratiques de l'insertion. Ils sont à comprendre à la fois comme autant de tentatives de *mise en ordre* de l'indéfinition structurelle et d'efforts pour ramener l'intervention vers des registres d'action familiers du travail social. En ce sens, plutôt que de légitimité, il convient de parler de processus continu de légitimation, de « parcours d'épreuves renouvelées »⁷⁴⁹. Cela demande des aptitudes diplomatiques certaines, pour faire passer au premier plan les différents objets secondaires de l'intervention, telles que : négocier et renégocier encore le/les périmètre/s de l'intervention, influencer sur les actions possibles et souhaitables, planifier dans l'espace et dans le temps ces mêmes actions, proposer des partenaires et les coordonner, tirer le meilleur de chacun, choisir d'arrêter ou, au contraire, de poursuivre l'accompagnement, etc. Comme montré plus haut et illustré dans figure 20 (*Les curseurs de l'intervention par pôle de compétences et axes de diplomatie*), jouer avec l'objet de l'intervention n'est pas sans incidences sur les objectifs qui en découlent, tout comme sur les contraintes temporelles qu'il faut alors reconsidérer. Redéfinition des objectifs et aménagements temporels sont même des conséquences logiques de ces premiers écarts pris avec le/les objets de l'intervention.

▪ Deuxième élément de digression : des objectifs indirects

À partir du moment où l'insertion à proprement parler n'est plus la principale préoccupation de l'intervention, mais qu'elle devient secondaire par rapport à d'autres objets, les objectifs de cette même intervention sont à leur tour questionnés. Il devient en effet difficile de ne pas les réinterroger dans le prolongement des glissements opérés en amont. Puisque l'accompagnement concerne autre chose qu'une insertion effective et imminente, peut-il être jaugé et évalué uniquement à l'aune d'une place de travail trouvée et/ou d'une formation entamée/réussie ? Sans doute pas, car ce n'est plus le point nodal de l'action. En écho à la redéfinition de ce point nodal et aux pas de côté consentis, il y a lieu d'adapter les objectifs poursuivis, tout en les rendant davantage compatibles avec l'intervention sociale. Les trois pôles de compétences procèdent à cette adaptation des objectifs visés, avec des modalités propres.

Ainsi, dans le pôle des compétences mobilisées, les professionnels sont amenés à poursuivre des objectifs en lien avec ce qui fait le cœur de leurs interventions, soit l'acquisition et le développement de ressources multiples permettant une insertion ultérieure : les moyens priment donc sur la fin. On peut se

⁷⁴⁹ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit., p.32.

douter qu'un tel repositionnement ne va pas de soi, dans la mesure où il se confronte au paradigme de l'insertion rapide (surtout) et durable (si possible), en tant que fondement même des politiques sociales actuelles. En effet, dans ce contexte d'intervention, tenter de mettre la priorité sur les conditions à créer et à assurer ici et maintenant, en vue d'une insertion hypothétique, revient à mettre au second plan le fondement même de l'intervention. Certes, l'insertion en tant que résultat n'est pas abandonné, mais tout de même relayée à un second plan, du moins momentanément. C'est un vrai défi posé aux professionnels qui, pour le relever, doivent faire preuve de force de conviction face aux divers interlocuteurs auxquels ils sont confrontés, à commencer par les personnes accompagnées. Il en va de même pour les responsables institutionnels, les prescripteurs de mesures, ou encore les financeurs. Tous, peu ou prou, font de *l'insertion-état* l'objectif principal à atteindre. Dès lors, comment gérer cet écart quant aux attentes ?

Pour relever ce défi, les professionnels ont intérêt à s'appuyer sur du connu en mobilisant des registres d'action maîtrisés. Tout en étant moins risquée, une telle stratégie contribue à faire reconnaître, si cela fonctionne, les registres spécifiques au travail social. C'est notamment le cas de la dimension réflexive mobilisée en cours d'intervention, de ce que Donald A. Schön appelle le « savoir inhérent à l'agir intelligent »⁷⁵⁰. En effet, dans un contexte instable, incertain et mouvant comme celui de l'insertion, incompatible avec une « logique applicationniste » de résolution des problèmes, « la réflexivité de la part des professionnels a un rôle central à jouer »⁷⁵¹. Elle permet notamment une certaine distance et hauteur critiques, nécessaires à la prise en compte du contexte large dans lequel s'inscrit toute situation particulière. Elle permet aussi, dans le prolongement, d'y voir un peu plus clair et de saisir les principaux enjeux dont il faut tenir compte selon des priorités à fixer. Il peut s'agir d'enjeux personnels à traiter – scolarité et problèmes de santé –, familiaux – conflits et garde d'enfants –, administratifs – assurances et gestion budgétaire, logement –, ou encore professionnels – formation, relations avec l'employeur et/ou le maître d'apprentissage, etc. Tout ne peut pas être réglé en même temps, il convient au contraire d'organiser, de planifier, de séquencer, d'articuler, de mettre un peu d'ordre en somme.

Dès lors, même si le travail fait directement avec et *sur* l'utilisateur reste important, il ne suffit pas, au risque de passer à côté de l'essentiel. Il faut également agir sur le contexte et les autres acteurs concernés, par exemple en se positionnant entre deux, en interface, en tant que personne-ressource *au service de...* Cela demande donc de passer par des objectifs intermédiaires, avant d'envisager une éventuelle insertion. Éventuelle, dans la mesure où, selon les situations accompagnées, malgré les moyens développés et l'atteinte de certains objectifs, l'insertion en emploi ou en formation, reste un horizon éloigné. Mais dans tous les cas, l'accompagnement, sous la forme de soutien psychosocial, de bilan de compétences et d'orientation socioprofessionnelle, d'appuis scolaires, de stages d'observation et/ou d'évaluation,

⁷⁵⁰ SCHÖN D.A., *Le Praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, op. cit., p.77.

⁷⁵¹ MEZZENA S., *De Schön à Dewey. Connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*, op. cit., p.50.

voire de délégation à un autre service spécialisé, aura permis de changer le regard porté sur la situation tant de la part des professionnels que des personnes concernées. Avec le pari que celles-ci, en changeant de regard sur elles-mêmes et sur leur situation, peuvent augmenter leur chance de réinsertion. En justifiant une telle perspective d'intervention, misant sur le développement de ressources permettant à l'usager d'aller mieux et de gagner en autonomie, mais sans présager d'un quelconque résultat en termes d'insertion effective, le travail social ne fait que poursuivre sa recherche de reconnaissance dans le champ. Cela tout en restant fidèle aux fondements du métier, comme par exemple le respect de la personne et l'engagement à réparer les injustices qui marquent les parcours individuels.

Qu'en est-il maintenant du pôle des compétences attendues ? Dans cette recherche de reconnaissance, comment ce pôle joue-t-il avec les objectifs visés en cours et/ou au terme de l'intervention menée par le travail social ? Pour répondre à ces questions, il faut revenir à ce qui est considéré comme l'objet principal de l'intervention par les responsables des dispositifs. Nous l'avons démontré, ceux-ci tendent à recentrer l'attention des professionnels engagés dans leurs dispositifs, sur les multiples relations qu'ils devront gérer. Elles sont, pour l'essentiel, identifiées et réglées en cours d'action, obligeant les intervenants à s'adapter en continu, tout en veillant à la cohérence entre besoins constatés et ressources disponibles – qu'elles soient humaines, matérielles ou encore temporelles. En d'autres termes, la réflexivité et l'intelligence pratiques évoquées plus haut, sont particulièrement prisées pour faire face à la forte et variable composante relationnelle de l'intervention. Cette variabilité relationnelle se manifeste principalement dans les multiples niveaux de mise en relation identifiés. La compétence relationnelle des travailleurs sociaux "inséateurs" est alors attendue sur au moins quatre plans distincts.

Dans un premier temps, il s'agit de permettre une mise en relation du jeune accompagné avec lui-même, dans une sorte de bilan personnel de ses ressources et de ses besoins spécifiques. À partir de ce premier niveau de rencontre, d'autres peuvent être envisagés, à commencer par celle avec ce que nous avons appelé "la norme travail". Dans ce cas, il faut notamment vérifier, avant de chercher à le combler, l'éventuel écart qu'il peut y avoir entre un profil spécifique et les contraintes imposées par le monde de l'emploi : dans quelle mesure les deux se rencontrent-ils ou pas ? La réponse à cette question, couplée au bilan fait en amont, détermine le troisième niveau de mise en relation à gérer. Il s'agit de celle entre le jeune et le mandat qui prescrit les contours de l'accompagnement - par exemple, la durée de la mesure, les objectifs visés, les résultats attendus, ou encore les moyens disponibles. Autrement dit, il revient à l'accompagnant de vérifier continuellement si le jeune est au bon endroit et si le dispositif prévu est adéquat. Enfin, le quatrième type de mise en relation assurée par les professionnels, se passe entre la personne suivie, avec ses *forces et faiblesses*, et les éventuels autres acteurs susceptibles d'intervenir, tels que psychologue, intervenant en addictions, assistant social, mais aussi des membres de la famille et des enseignants. Cela renvoie à toute la dimension du travail en/de réseau, de proximité ou spécialisé, connue du travail social. Au final, intervenir au cœur de ces multiples relations implique, logiquement,

la poursuite d'objectifs autres que la *simple* insertion socioprofessionnelle. On peut affirmer dès lors que, pour l'axe des compétences attendues, mettre en relation et interconnecter sont des objectifs prioritaires, avant même celui qui consiste à insérer. En comme suggéré plus haut, ces mises en relation et ces interconnexions peuvent prendre de multiples formes, comme autant de sous-objectifs ou d'objectifs opérationnels – par exemple, observer, évaluer, orienter, tester, collaborer, déléguer, etc. - concourant à un objectif supérieur. Et, puisque dépendant des multiples interactions en présence, cet objectif *supérieur* est alors déplacé tant sur le plan spatial que temporel.

Enfin, le pôle des compétences développées procède aussi à une redéfinition non seulement des objectifs à poursuivre mais aussi de leur ordre de priorité. À l'image des deux premiers pôles, les acteurs de la formation questionnent à leur tour *l'insertion-état* en tant qu'objectif prioritairement visé. Ce questionnement paraît inévitable dans la mesure où il fait écho à la redéfinition du *sur ce quoi* porte l'intervention, également opéré dans ce troisième pôle de compétences. Pour rappel, celui-ci fait du projet négocié, coconstruit avec les bénéficiaires, participatif et responsabilisant, la pierre angulaire de l'accompagnement des parcours d'insertion socioprofessionnelle. La gestion de projet, avec ses étapes, ses outils et ses passages obligés, entre autres, est notamment vue comme une réponse à l'indéfinition et à l'instabilité du champ de l'insertion. Comme si la maîtrise de la logique de projet était en mesure de mettre un peu d'ordre et de clarté dans un contexte non seulement complexe, mais aussi changeant. À partir de là, on peut comprendre aisément que la maîtrise d'un tel instrument, tant sur le plan théorique, méthodologique que pratique, prenne une place de choix dans les cursus de formation, qu'elle soit initiale ou continue.

Plus concrètement, placer l'accompagnement sous l'angle de la gestion de projet exige, dans un premier temps, de faire un état des lieux de la situation de départ : quels sont les enjeux prioritaires, quelles problématiques faut-il prendre en compte, quelles sont les demandes explicites et implicites et quels acteurs sont effectivement et/ou potentiellement impliqués ? Après ce premier diagnostic, essentiellement tourné vers le passé et le présent, la gestion de projet permet d'inscrire l'intervention dans un futur plus ou moins proche. Il s'agit alors de planifier des objectifs à atteindre et des tâches à réaliser pour y parvenir ; il s'agit aussi d'identifier différents types de ressources (notamment humaines, matérielles et temporelles), de définir les responsabilités, ou encore les modalités et les critères d'évaluation. Et une fois l'intervention lancée, il faut être capable de faire des allers-retours constants entre *le projeté* et *le réalisé*, et réajuster si besoin. Une telle perspective fait du changement, aussi minime soit-il, l'un des fondements de l'accompagnement proposé, en dépassant une vision uniquement déficitaire et réparatrice de l'individu accompagné. Celui-ci a certes des déficits qu'il faut compenser, mais il ne doit pas être réduit à cela. Il a aussi et surtout des ressources qui n'attendent qu'à être *réchauffées* et réactivées, notamment dans et par un projet convenablement *ficelé* et mené.

Dans cette optique, plus qu'insérer, c'est davantage percevoir les enjeux propres à chaque situation et orienter l'intervention en conséquence, qui constituent une partie des objectifs visés. L'autre partie des objectifs prioritaires, complémentaire à celle-ci, consiste à *faire-faire* et à renforcer la disponibilité "insertionnelle" des publics accompagnés. C'est précisément dans cette perspective d'intervention, fréquemment résumée dans la formule *faire avec au lieu de faire pour*, chère au travail social, qu'il faut comprendre l'intérêt et les espoirs placés dans le projet. De plus, étant au cœur des pratiques actuelles du travail social, le projet participatif et autonomisant, ou qui ambitionne de l'être, à la fois en tant que modalité et finalité même de l'accompagnement, participe activement à sa légitimation dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

Redéfinir les objectifs d'intervention en cours d'action jusqu'à parvenir à en *imposer* certains et à faire passer au second plan une insertion immédiate en tant que telle – les moyen avant la fin et *l'insertion-processus* au détriment de *l'insertion-état* –, ne peut se faire sans un certain sens diplomatique. Face à des interlocuteurs multiples, défendant des intérêts plus ou moins compatibles, ce sens diplomatique devient en effet indispensable. Il se traduit, pour le travail social, par une certaine capacité à contextualiser, pondérer, évaluer, prioriser, déterminer les ressources nécessaires/disponibles en fonction des buts visés, ou encore à convaincre, croire au changement et le rendre possible. Il faut cependant veiller à ne pas tomber dans les pièges gestionnaire du tout évaluatif et mesurable, porté par la nouvelle gestion publique et dont se réclame le projet comme modalité d'accompagnement. Mais là encore, le tact diplomatique du professionnel a toute son importance, notamment pour cultiver une certaine distance critique dont il sera question dans le dernier chapitre. Après tout, un bon diplomate n'accepte pas tout mais s'emploie subtilement à garder un cap, à tenir une ligne, aussi sinueuse soit-elle, voire à stopper le tout lorsque la situation l'exige.

▪ Troisième élément de digression : des temps éclatés

Revenons un instant à la figure 20 proposée plus haut – *Les curseurs de l'intervention par pôle de compétences et axes de diplomatie*. À côté des objets et des objectifs de l'intervention, elle identifie un troisième axe dans lequel la diplomatie a toute sa place : le temps. Pour être plus précis, ce troisième axe ne vient pas se mettre à côté de deux premiers ou à leur suite, dans une conception uniquement linéaire, mais plutôt dans leur transversalité. Comme si les différentes dimensions temporelles potentiellement en jeu étaient à la fois des causes et des conséquences du double déplacement opéré, tant sur le plan des objets travaillés que des objectifs visés. Cela dit, causes ou conséquences importent peu, le point central étant l'interdépendance dans laquelle objets, objectifs et temps de l'insertion sont pris. Comprendre cette interdépendance exige de distinguer les espaces des temporalités de l'insertion ou, plus exactement, de l'accompagnement en vue d'une insertion socioprofessionnelle.

Dans cette perspective, les objets et les objectifs de l'intervention peuvent être associés aux espaces de cette même intervention, soit les dimensions sur lesquelles les actions menées sont censées agir. Du côté des objets cela se traduit par ce que nous avons appelé *le ce sur quoi* se concentre ces actions *hic et nunc*, tandis que les objectifs font référence à des cibles dont la précision est relative mais qu'il s'agit d'atteindre, de toucher dans un avenir probable mais imprévisible et difficilement planifiable. Les différents axes de l'activité identifiés dans les trois pôles de compétences, rendent compte des multiples espaces en question. Pour rappel et pour exemple, il y est question d'axe personnel, scolaire, administratif, familial, socio-sanitaire et professionnel, entre autres. Traduits en objectifs d'intervention, il s'agit alors de soutenir sur le plan psychosocial, de compenser des déficits scolaires via des appuis, de clarifier la situation administrative, de soigner ou faire soigner un problème de santé particulier, ou encore de former, d'orienter, d'évaluer et de placer.

Objets et objectifs s'inscrivent donc dans des périmètres changeants et exigeant des ajustements constants. En effet, les pas de côté, les retours en arrière, le travail en coulisses, etc., sont courants. Ils sont même inévitables dans un contexte d'intervention incertain et, en bonne partie, défini en cours d'action. L'un des principaux enjeux pour le travail social, pour ne pas dire le principal, consiste, dans ces ajustements topographiques, à rapprocher les frontières des actions menées de ce qu'il connaît et maîtrise. Ou du moins, à les amener vers ce qui lui est reconnu comme un domaine d'expertise et à partir duquel il peut tirer une certaine légitimité. Et là encore, des aptitudes diplomatiques sont nécessaires, pour que le jeu avec les frontières ne soit pas perçu comme une invasion ou toute autre forme d'ingérence plus ou moins tolérée et/ou tolérable.

Logiquement, selon les situations accompagnées et leurs caractéristiques propres, le nombre de ces oscillations périphériques varie. En effet, tous les objets potentiels de l'intervention – personnel, administratif, scolaire, etc. – ne font pas partie de tous les accompagnements menés ou le sont avec des intensités chaque fois propres. Il en va de même pour les objectifs visés qui, malgré des similitudes dans leurs énoncés – par exemple : *définir une cible professionnelle ; évaluer les compétences personnelles et professionnelles du bénéficiaire ; initier la prise en charge de sa consommation addictive*, entre autres – exige chaque fois une pondération fine de la part des professionnels. Dès lors, de telles oscillations et de telles pondérations spatiales finissent par avoir des conséquences temporelles. Autrement dit, les débordements des objets et des objectifs trouvent un écho dans les débordements des temps de l'intervention.

Plus concrètement, les débordements des temps s'articulent autour de plusieurs dimensions à commencer par une chronologie linéaire. Celle-ci, comme son nom l'indique, fait appel à la « séquentialisation » de l'intervention, pensée comme une succession logique d'étapes distinctes et articulées entre elles. L'intervention est donc pensée en termes de "avant, pendant, après", ou "étape 1

– étape 2 – étape $x+1$ ", etc. À cela s'ajoute la dimension de la durée, variable autant à chaque étape que pour l'intervention dans sa totalité. La notion de *terme* entre aussi en ligne de compte, l'accompagnement pouvant/devant envisager des actions à court/moyen/long terme. Logiquement, chaque terme considéré fait appel à des actions dont le degré d'urgence est plus ou moins grand. Ainsi et dit autrement, l'urgence fait également partie des dimensions temporelles que les professionnels doivent intégrer dans leur quotidien. Sans oublier la gestion des rythmes de l'intervention, à adapter aux situations accompagnées, du degré d'urgence, ou encore du temps à disposition dans une mesure donnée. Les intervenants doivent alors être capables d'accélérer ou, au contraire, de ralentir et d'ajuster continuellement le rythme de chaque accompagnement, afin de trouver le tempo propice à l'avancement du projet.

Intervenir dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle fait donc appel à des temporalités ouvertes. Plus exactement, les intervenants impliqués doivent articuler des espaces et des temps multiples et interdépendants. Espaces et temps multiples sont donc à la fois des conséquences des incertitudes du champ même de l'insertion et des tentatives pour y mettre un peu d'ordre. Sans ces accommodements, il serait très difficile de rendre l'action cohérente. Dans ce contexte éclaté, les périmètres spatiaux et temporels sont flous et rendent l'orientation particulièrement ardue. Dès lors, pour trouver une voie malgré le désordre environnant, tout en cherchant à le réduire, les professionnels doivent composer avec plusieurs dimensions temporelles – chronologie linéaire, durée, terme, urgence, rythme, notamment – qui se déclinent dans chaque accompagnement. Faire fi de ces diverses temporalités reviendrait, in fine, à perdre son temps.

On peut donc conclure avec Viviane Châtel qu'« au temps physique [...] fait écho le temps social toujours changeant, fantasque et élastique »⁷⁵², dans lequel s'inscrivent justement « les temps des politiques sociales », y compris celles de l'insertion socioprofessionnelle. « Il importe, par conséquent, de pouvoir penser le temps de manière plurielle. [...] Il faut, en quelque sorte passer « du » temps « aux » temps, et, laisser du temps aux temps »⁷⁵³, pour espérer déployer une action qui fasse sens et échappe, autant que possible, aux seules injonctions de vitesse, d'urgence, ou encore d'activation et d'accélération. Permettre ce passage d'un temps singulier à des temps pluriels, inscrit l'intervention dans une pluralité de logiques d'action, parmi lesquelles le travail social peut trouver sa place. Ce dernier y gagne en reconnaissance aux côtés d'acteurs se réclamant d'autres logiques d'action (économiques, gestionnaires, psychologiques, médicales, par exemple). La tâche n'est cependant pas aisée, comme montré dans notre analyse et comme le confirme Brigitte Bouquet⁷⁵⁴ :

⁷⁵² CHÂTEL V. (éd.), *Les Temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008, p. 21.

⁷⁵³ MESSU M., « Le temps social fractal » in CHÂTEL V. (éd.), *op. cit.*, p.71

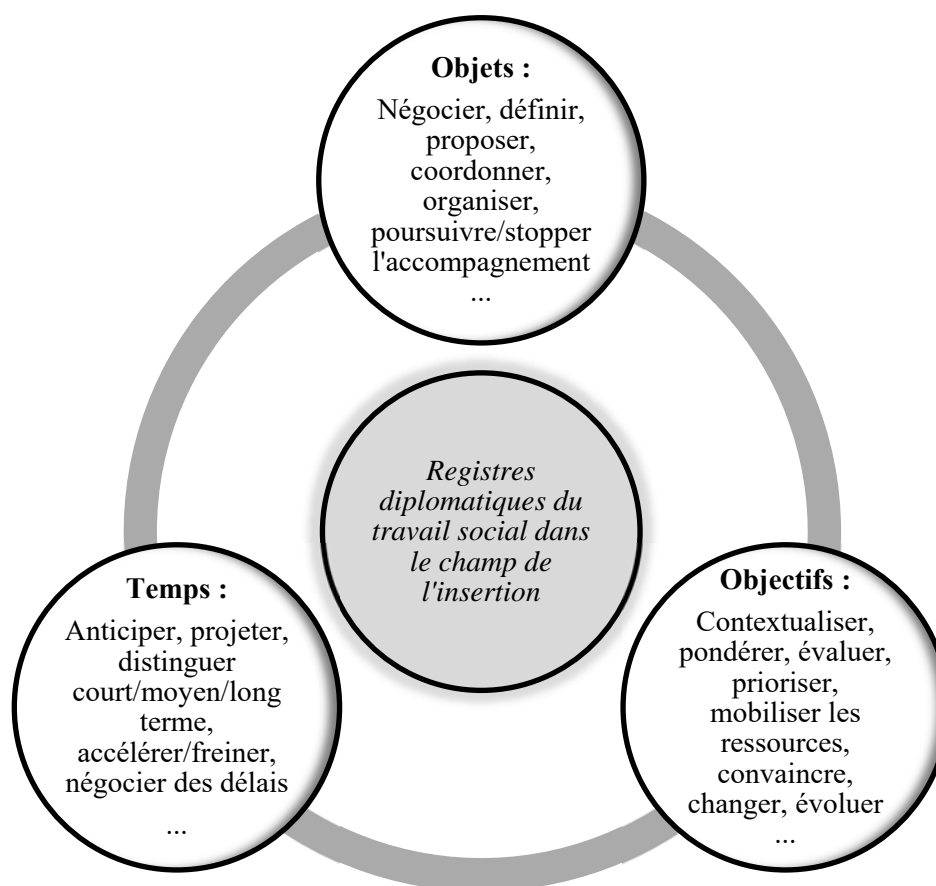
⁷⁵⁴ BOUQUET B. « Prévention et temporalité » in CHÂTEL V. (éd.), *op. cit.*, pp.238-239.

« Cette évolution affecte l'action sociale déjà écartelée entre le temps de la rencontre et les autres temporalités, marquées par le temps « personnel » et singulier du sujet, le temps « cyclique » socialement construit en institution, le temps linéaire du projet comportant un enchaînement cumulatif d'évènements, le temps « déterminé » des dispositifs, le temps de l'urgence qui tend à passer de la nécessité exceptionnelle à la pérennité. S'y ajoutent de nouveaux rapports au temps contradictoires qui entraînent les difficultés des professionnels. [...] Ces mutations radicales du rapport au temps affectent profondément les manières de travailler ».

Les professionnels de l'insertion sont donc confrontés à « ces mutations radicales du rapport au temps » qui sont autant d'épreuves à affronter. Plutôt que de les éviter, ils tentent au contraire de les surmonter en synchronisant⁷⁵⁵ temps individuel et temps sociaux induits par les politiques sociales dont ils dépendent, au même titre que les personnes accompagnées. Et une fois encore, il faut faire appel à certains ressorts diplomatiques afin de jouer avec la variété des temporalités identifiées même lorsqu'elles semblent contradictoires. Il s'agit pour le travailleur social, par exemple, de mobiliser sa capacité à anticiper, à projeter, à articuler court/moyen/long terme, à accélérer ou, au contraire, à ralentir, ou encore à renégocier des délais et des échéances. Au final, il faut parvenir à placer l'intervention dans des temporalités qui vont au-delà d'un résultat immédiat, ici et maintenant, pourtant prisé par les politiques sociales en général et les politiques d'insertion en particulier.

La diplomatie n'en est que plus utile et nécessaire au travail social dans sa recherche de légitimité. Elle l'est, ici, dans la complexe articulation de temporalités multiples et éclatées, comme elle l'est dans les nécessaires redéfinitions et des objets et des objectifs de l'intervention. La figure qui suit propose une synthèse des différents registres diplomatiques mobilisés par le travail social dans chacune des trois digressions que nous venons de traiter.

⁷⁵⁵ GARDELLA E., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social », *loc. cit.*

Fig.21 : Les registres diplomatiques mobilisés par le travail social dans le champ de l'insertion

Comme illustré dans ce schéma de synthèse, "faire de l'insertion" c'est finalement faire une multitude de choses, c'est poser un nombre important d'actes différents, dont la plupart se décide en cours d'action. C'est aussi et surtout, faire des pas de côté que ce soit par rapport à l'objet de l'intervention, aux objectifs visés ou aux temps à prendre en compte. C'est donc *faire autre chose* qu'insérer à proprement parler. La légitimité du travail social dans ce champ indéterminé et changeant, passe en effet par ces écarts qu'il s'agit de rendre non seulement acceptables mais aussi et surtout utiles et indispensables, reconnus en fin de compte. Insérer est donc une activité « en creux »⁷⁵⁶, dans la mesure où elle oblige les professionnels à faire précisément ces écarts, à multiplier les contours pour espérer arriver quelque part, ce *quelque part* n'étant jamais connu à l'avance. Dans ce contexte, la légitimité du travail social se définit davantage par ce qu'il amène de plus et de différent, dans une logique de « démarquage » *positif* par rapport à d'autres métiers, que par la *négative* en insistant sur « ce qu'il n'est pas »⁷⁵⁷. Autrement dit, cette légitimité passe par la mise en visibilité des contributions concrètes et spécifiques du travail social, sans pour autant nier celles des autres. C'est justement dans cette perspective que les registres diplomatiques

⁷⁵⁶ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, op. cit., pp. 242-245.

⁷⁵⁷ *Ibid.*, p.242.

prennent tout leur sens, l'intervenant cherchant à se poser en « diplomate stratégique »⁷⁵⁸ actif en partie en coulisses et capable d'anticiper, d'agir en tant qu'expert, d'influer sur les contours de l'intervention, ou encore d'être force de proposition et de gérer des contradictions, voire des paradoxes. C'est donc un travail de tous les instants qui relève davantage d'un processus constant de légitimation que d'une légitimité définitivement acquise.

2. Les paradoxes d'une légitimation permanente

Insérer est donc une activité « en creux », faisant appel à des "agir" indirects et passant par de multiples contours sur les plans des objets, des objectifs et des temps considérés. C'est là une première tactique qui permet au travail social de conquérir une partie de la reconnaissance de sa contribution dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. En même temps, ces manières de faire portent les prémisses du deuxième levier de cette même reconnaissance qui doit être continuellement revendiquée, défendue et ajustée au gré des situations rencontrées. Ainsi et dans le prolongement de la conclusion du précédent chapitre, plutôt que de parler de légitimité établie une fois pour toutes, il convient de la concevoir davantage comme des épreuves de légitimation en continu auxquelles est confronté le travailleur social dans son activité au quotidien. Et pour pouvoir faire face à de telles épreuves, dans un contexte d'activités en « creux » et « d'agir » indirects, les professionnels doivent, là encore, faire preuve d'un certain sens de la contorsion, voire de l'esquive.

En effet, si les pas de côté faits en cours d'intervention, pourtant nécessaires, sont trop explicites et affirmés, ils finissent par décrédibiliser l'accompagnement proposé. Dès lors, les creux et les chemins de traverse, tout indispensables qu'ils puissent être, doivent rester en arrière-plan, pour pouvoir exister et, in fine, permettre aux travailleurs sociaux d'occuper le terrain. Les professionnels ne peuvent donc pas se permettre de crier sur tous les toits qu'ils font en partie autre chose que ce qu'ils sont censés réellement faire. Sans quoi, ils finissent par se dénoncer eux-mêmes et saboter leur propre reconnaissance en déclarant ouvertement les libertés prises avec les objets, les objectifs et les temporalités de l'insertion. Et au lieu de légitimer leur contribution ils participeraient ainsi à leur délégitimation. En d'autres termes, aux biais de fond – objet, objectif, temps – adoptés au cours de l'action, répondent des biais de forme et de mise en œuvre concrète de l'intervention. Comme si le travail social, pour être reconnu dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle, devait, paradoxalement, rajouter des biais aux biais, du flou au flou, de l'incertitude à l'incertitude, plutôt que de chercher à redresser, à clarifier et à réduire l'incertain.

⁷⁵⁸ CHENU A., « De la diplomatie institutionnelle à la diplomatie stratégique : comment agir dans un monde incertain ? » in *Géoeconomie*, n°76, 2015.

La légitimation passe donc par plusieurs contorsions des modalités de l'accompagnement déployé par les intervenants sociaux. On a vu que pour se faire accepter, le travail social ne doit pas prendre trop de place sur le devant de la scène, mais plutôt rester en coulisses. Sa contribution à l'insertion, et partant la reconnaissance de celle-ci, passe parfois par sa capacité à critiquer cette même insertion, à prendre certaines distances avec les dérives possibles d'une insertion à tout prix, coûte que coûte. En outre, le travail social doit aussi être en mesure de résister à une certaine injonction à la rapidité, à une pression de l'urgence, prescriptions pourtant courantes dans le contexte de la nouvelle gestion publique très présente dans le champ de l'insertion. Pour cela, il développe un certain art de la temporisation, joue avec la montre, tout en prétendant, de bonne foi, œuvrer prioritairement à l'insertion des personnes accompagnées.

En quoi un tel processus de légitimation est-il un paradoxe, « une idée qui surprend, qui heurte le bon sens, parce qu'elle est en contradiction avec ce qui est habituellement admis [...], caractérisant une situation, une conduite ou une attitude dont deux pôles sont contradictoires en s'excluant mutuellement », selon la définition qu'en donne Brigitte Bouquet⁷⁵⁹ ? Précisément dans le fait de mobiliser des stratégies manifestement contraires aux buts recherchés, comme celles que nous venons d'évoquer sur les plans de la retenue, de la critique et de la temporisation comme leviers de reconnaissance. Mais peut-il seulement en être autrement ? Sans doute pas, au vu de la complexité du champ de l'insertion. En effet, cette complexité porte en elle un fort potentiel de contradictions, d'apories caractéristiques du champ lui-même, dont la résolution passe à son tour par des manières de faire parfois stratégiques, souvent tactiques⁷⁶⁰, elles-mêmes contradictoires. Autrement dit, les paradoxes de l'intervention font écho à ceux des situations sur lesquelles il faut justement intervenir. Brigitte Bouquet convoquant, Yves Barel⁷⁶¹, décrit ce jeu de contradictions entre situations et actions en ces termes :

« Les acteurs sociaux répondent à une situation paradoxale par des « stratégies doubles ».

Les stratégies doubles sont des « stratégies reposant sur l'intériorisation par tel ou tel acteur, de conflits et de contradictions sociales : un acteur veut à la fois une chose et son

⁷⁵⁹ BOUQUET B., « Paradoxe » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.403.

⁷⁶⁰ DE CERTEAU M., *op. cit.*

L'auteur distingue les stratégies des tactiques (pp. 57-63) et « appelle *stratégie* le calcul (ou la manipulation) des rapports de force qui devient possible à partir du moment où un sujet de vouloir et de pouvoir (une entreprise, une armée, une cité, une institution scientifique) est isolable. Elle postule *un lieu* susceptible d'être circonscrit comme *un propre* et d'être la base d'où gérer les relations avec *une extériorité* de cibles ou de menaces (les clients ou les concurrents, les ennemis, la campagne autour de la ville, les objectifs et objets de la recherche, etc.) ». Tandis qu'il nomme « *tactique* l'action calculée qui détermine l'absence d'un propre. [...] La tactique n'a pour lieu que celui de l'autre. Aussi doit-elle jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l'organise la loi d'une force étrangère. [...] Elle fait du coup par coup. Elle profite des « occasions » et en dépend [...] ». En somme « la tactique est déterminée par l'absence de pouvoir, comme la stratégie est organisée par le postulat d'un pouvoir » ; la première, en tant qu'« art du faible » mise davantage sur la ruse et l'utilisation des failles ; la deuxième, par contre, est davantage rationnelle, analytique et autonome. Les deux, stratégies et tactiques, instruments privilégiés de la diplomatie, sont potentiellement utiles au travail social dans cette quête paradoxale de légitimité dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

⁷⁶¹ BAREL Y., *La Quête du sens : comment l'esprit vient à la cité*, Paris, Le Seuil 1987 ; BAREL Y., *Le Paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1989.

contraire. Non parce qu'il est fou ou incohérent, mais parce que cette stratégie est la réponse logique à une situation elle-même conflictuelle ou contradictoire » (Barel) »⁷⁶².

À en croire l'auteure, le travail social est particulièrement sensible à ces confrontations de « stratégies doubles » en tant que modalité de gestion de logiques manifestement contradictoires. Brigitte Bouquet ajoute en effet que « le travail social connaît bien les situations de *double bind* tant pour les usagers que pour lui-même »⁷⁶³, notamment dans sa position d'interface et de va-et-vient incessant entre le centre et les marges de la société. Il n'y a aucune raison pour que le travailleur social "inséreur" échappe à ces paradoxes l'obligeant à adopter des comportements apparemment illogiques pour asseoir une certaine reconnaissance de sa contribution. Ces antagonismes apparaissent clairement dans la figure 17 proposée plus haut (*Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention*), notamment dans sa partie inférieure. Nous la reprenons ici une dernière fois, en y ajoutant les tactiques en apparence paradoxales adoptées dans ce processus de légitimation.

Fig.22 : Les tactiques paradoxales mobilisées par travail social dans sa quête de reconnaissance

	Compétences		
	Mobilisées	Attendues	Développées
Place du travail social	Le négatif photographique	La part sociale inavouée de l'intervention	Le cheval de Troie de l'insertion
Postures professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Un potentiel à révéler, nuancer, recadrer, avec tact et distance critique</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Une dimension sociale ambiguë, entre acceptation et discrétion</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Requalification du travail social et de ses spécificités dans le champ de l'insertion - ruse, discrétion, marges de manœuvre, éthique, etc.</i>
Tactiques paradoxales de légitimation	<p><i>SE CACHER POUR ÊTRE VU</i></p> <p><i>CRITIQUER POUR ÊTRE ACCEPTÉ</i></p> <p><i>TEMPORISER POUR AVANCER</i></p>		

⁷⁶² BOUQUET B., « Paradoxe » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B. (s/s la dir. de), *op. cit.*, p.404.

⁷⁶³ *Ibidem*.

Les différentes manières de décrire la place du travail social, et respectivement les postures professionnelles qui en découlent, dans le territoire de l'insertion socioprofessionnelle, traduisent bien un premier niveau si ce n'est de contradictions, au moins de détournements et d'inflexions. Cette place et ces postures sont tout sauf directes, clairement posées, explicites, sans arrière-pensées. Au contraire, la place du travail social est présentée *en négatif* ou en creux. Sa présence dans l'intervention peut/doit même être *inavouée*, autrement dit, cachée, dissimulée à l'image d'une *cheval de Troie*, dont l'enveloppe extérieure permet de détourner l'attention et de protéger une partie des intentions. Dans le prolongement, les travailleurs sociaux se voient obligés d'adopter des postures elles aussi indirectes, implicites et retenues. En effet, leur implication doit se faire avec *tact et distance critique, discrétion, ruse*, en profitant des *marges de manœuvre* existantes et/ou à trouver. Finalement, *ambiguë*, la dimension sociale de l'intervention ne peut trouver sa place que dans ces tâtonnements permanents, qui finissent par se matérialiser dans des comportements inattendus.

Les contradictions entre le but visé – la reconnaissance de la contribution du travail social et de sa légitimité à "faire de l'insertion" – et les moyens mobilisés – place et postures en retrait, discrétion et distance critique, etc. – sont évidentes. Inévitables, ces contradictions traduisent alors des tactiques, des stratégies plus ou moins conscientes adoptées par les travailleurs sociaux pour mettre de l'ordre et du sens dans leur activité "d'inséreur". La légitimité n'est pas donnée mais peut être conquise au prix de ces pérégrinations : c'est du moins le pari qui est fait aussi bien par les "inséreurs", que leurs responsables et leurs formateurs. Plus concrètement et comme suggéré dans le précédent tableau, la place et les postures de biais, indirectes du travail social dans ce champ d'intervention, l'obligent à adopter dans sa recherche de légitimité trois tactiques distinctes, complémentaires et interdépendantes.

En effet, le travail social doit d'abord se cacher pour être vu, ou du moins espérer une certaine visibilité de sa contribution. Ensuite, il doit critiquer pour être accepté, questionner le bien-fondé de certaines options et le sens de certaines actions, ne serait-ce que pour donner du sens aux siennes. Enfin, le travail social est également amené à ralentir, à freiner, voire dans certains cas, à arrêter l'intervention, pour permettre à celle-ci de se déployer malgré tout. Pour le dire autrement, il faut parfois retarder, temporiser pour avancer, ou permettre à la situation accompagnée d'évoluer, en tenant compte de ses caractéristiques propres et de celles de l'environnement. Se cacher, critiquer et temporiser participent donc de cette légitimation permanente, en cours d'action et paradoxale du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Nous les développons brièvement ci-après, tout en les articulant avec la perspective diplomatique de l'intervention sociale avancée plus haut.

▪ Premier paradoxe : se cacher pour être vu

Comme nous l'avons montré, l'indétermination de l'insertion et de ses diverses manifestations – flou et complexité, plasticité et diversité, indéfinition et instabilité –, traversant plusieurs dimensions – le champ, les métiers, les fonctions, les objets, les objectifs, notamment – placent les intervenants au cœur de multiples tensions. C'est le cas par exemple, entre une approche généraliste et/ou spécialisée, entre des prescriptions abstraites et globalisantes et les caractéristiques spécifiques des situations "concrètes" accompagnées, ou encore entre des axes pluriels et souvent contradictoires de l'intervention – former, placer, orienter, soigner, évaluer, etc. Fondamentalement, le travailleur social impliqué dans le champ de l'insertion se trouve donc dans une position d'entre-deux. Plus exactement, son activité s'articule potentiellement autour de plusieurs positions d'entre-deux, défendant des intérêts spécifiques, parfois compatibles, souvent opposés, et privilégiant des logiques d'action distinctes. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il se place dans l'interface entre le jeune accompagné et son maître d'apprentissage/employeur, entre ce même jeune et le contexte institutionnel, ou encore entre ce dernier et le mandat défini par les autorités, entre le jeune et les différents partenaires mobilisables dans le réseau de proximité et/ou spécialisé.

Dès lors, si c'est "entre-deux, à l'interface, dans l'articulation", etc., ça peut être d'un côté ou de l'autre. Dans une réalité mouvante, flottante, c'est rarement "pile au milieu", au centre précis de cet entre-deux. D'ailleurs, dans une telle réalité, le centre n'existe pas à proprement parler. Au contraire, c'est une position qui est à la fois partout et nulle part, tant elle est constamment en mouvement. Autrement dit, par définition le travail social ne peut revendiquer une place clairement délimitée et identifiable dans ce domaine d'intervention. Cette place est, par essence, mouvante, trouble, parfois hésitante et parfois plus affirmée, tantôt en retrait et tantôt en première ligne. Et c'est précisément ce jeu d'ombres et lumières, entre voilement et dévoilement, qui permet au travail social d'évoluer au cœur des tensions qu'il rencontre. Dans cette optique, il adapte au fur et à mesure le périmètre et les contours de ses actions, en tentant de rendre compatible ce que ne l'est pas à priori.

Plus globalement, le champ de tensions dans lequel évolue l'accompagnement des parcours d'insertion oscille entre deux pôles, avec d'un côté des prescriptions explicites et officielles et de l'autre, des actions implicites et officieuses⁷⁶⁴. Le pôle explicite et officiel, donc visible, connu et reconnu, correspond à ce qui est prescrit tant sur le fond que sur la forme de l'intervention. Il est formalisé dans un mandat défini par des autorités, repris ensuite dans des écrits institutionnels – mission, règlements, procédures, etc. – et traduit dans des outils de prise en charge concrets et ciblés – contrat d'objectifs, projet individualisé, programme de formation, etc. C'est le pôle d'une intervention qui se veut stratégique et efficace,

⁷⁶⁴ Voir à ce sujet la figure 11 « *Interventions et espaces de tensions dans l'accompagnement des parcours d'insertion* », qui détaille précisément cette distinction entre explicite-officiel et implicite-officieux.

articulant de manière rationnelle objectifs, moyens et délais planifiés à l'avance. Il correspond au « régime en plan dans l'exercice du travail social » défini par Marc-Henry Soulet⁷⁶⁵, déjà évoqué et opposé au « régime en familiarité ». Celui-ci renvoie, en ce qui nous concerne, au pôle contraire de l'implicite et de l'officieux, davantage préoccupé par la relation qui se joue ici et maintenant, en prenant en compte autant que possible les besoins et les ressources de la personne accompagnée, inscrite dans un environnement qu'on ne peut ignorer. Si nécessaire et en contradiction avec les priorités officielles, le savoir-être peut passer avant le savoir-faire et le savoir-devenir, le souci de la situation personnelle avant la formation et l'emploi, la logique individuelle avant la logique institutionnelle et celle prescrite par le mandat.

Les tensions évoquées, voire les dilemmes auxquels sont confrontés les intervenants sociaux, apparaissent alors "naturellement" et précisément dans la confrontation entre ces deux pôles. En effet, ils sont amenés à faire des pas de côté, à réinterpréter les prescriptions reçues, à prendre certaines libertés avec leurs contours, à jouer avec les limites, au risque de "se faire prendre" et sans forcément savoir s'ils font "juste". Et en même temps, dans un tel champ de tensions, ils ne peuvent se contenter d'appliquer des injonctions clairement formalisées ni de reproduire passivement des manières de faire mobilisées dans un autre accompagnement, déterminé par d'autres caractéristiques, en présence d'autres acteurs, etc. Au contraire, c'est une intervention on ne peut plus dynamique et active, mettant constamment l'accompagnant à l'épreuve, face à des situations qu'il doit trancher sans avoir toutes les cartes en main pour le faire. Ce sont de réels « défis auxquels les individus sont structurellement confrontés et avec lesquels, en l'absence de solution préformée à atteindre, ils doivent composer, bricoler, inventer des arrangements, des compromis en situation »⁷⁶⁶.

C'est justement dans ce contexte de prises de décisions aussi fréquentes que peu encadrées et ouvertes, que le travail en coulisses prend toute son importance, en ouvrant des interstices dans lesquels l'action des travailleurs sociaux devient possible. La prudence en fait partie, notamment avec ses exigences de « réflexivité permanente » et de « délibération en équipe »⁷⁶⁷, face à l'incertitude contextuelle, à la complexité des situations accompagnées, ou encore à l'impossibilité d'appliquer mécaniquement des recettes toutes faites. Sans cette « pratique prudentielle », il serait difficile d'assurer les ajustements permanents – en termes de « justesse, de justice et de justification »⁷⁶⁸ – exigés par l'intervention et ses multiples à-coups. Dans le prolongement, l'intervenant peut également "se cacher" derrière l'équipe en refusant de décider individuellement et en convoquant le collectif, y compris la hiérarchie, justement pour certaines prises de décision. C'est notamment le cas pour celles qui jouent particulièrement avec le cadre prescrit, qui prennent des libertés certaines et des marges de manœuvre importantes. Celles-ci

⁷⁶⁵ SOULET M.-H. « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc.cit.*

⁷⁶⁶ *Ibid.*, p.232.

⁷⁶⁷ VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », *loc. cit.*

⁷⁶⁸ SOULET M.-H. « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc.cit.*

sont alors assumées collectivement, voire institutionnellement lorsque la hiérarchie s'implique, et non plus uniquement individuellement. Autrement dit, le filet de sécurité fourni par l'équipe permet de passer d'une responsabilité individuelle à une responsabilité collective, plus en phase avec les logiques d'action du travail social.

Cette dimension collective de l'intervention est également renforcée par la position de « *pivot, d'orienteur* » ou encore de « *coordinateur* » que le travailleur social assume volontiers dans le champ de l'insertion. Comme montré dans l'analyse, l'accompagnement de parcours d'insertion fait appel à des acteurs multiples, avec leurs logiques d'action à la fois propres et interdépendantes, dans la mesure où aucun ne peut prétendre à une quelconque hégémonie. Dès lors, l'éventuelle efficacité de la contribution de chaque acteur n'a de sens que dans l'articulation avec celle des autres professionnels présents, compte tenu de la complexité et de l'incertitude du champ d'action. La capacité à articuler et à coordonner ces différentes logiques d'action prend alors une importance de premier plan, tout en offrant à l'intervenant un nouveau "refuge" pour mobiliser et nuancer « *la part sociale inavouée de l'intervention* ». En effet, centrale et sous les feux de la rampe dans sa forme et dans sa position par définition nodale, la posture de coordinateur peut se faire beaucoup plus discrète et tactique dans son contenu. Celui-ci se construit alors dans la confrontation au réel et aux résistances que les situations opposent à toute tentative exagérée de pré-formatage des réponses envisagées, ouvrant par la même occasion des espaces pour l'action du travail social.

Ces pratiques ne doivent cependant pas être vues comme secrètes, clandestines ou illégales. Au contraire, les interconnexions plurielles et récurrentes auxquelles se livrent les intervenants sociaux, en y mettant "du social", sont des passages obligés pour faire avec le flou et l'incertitude débordants du champ de l'insertion. Sans ces interconnexions, difficile d'y voir clair ou de prétendre à une quelconque cohérence dans l'accompagnement proposé. Elles légitiment la dimension sociale de l'intervention. Mais encore une fois, faute de solutions toutes faites, d'efficacité immédiate et d'hégémonie territoriale, cette dimension doit se faire en toute discrétion, en passant de l'ombre à la lumière et vice-versa. L'intervenant doit être capable de nuancer et de contraster les axes de son intervention, de la recadrer lorsque nécessaire, en vue d'un résultat à venir, lui échappant en partie. En effet, les actes posés ici et maintenant visent d'abord le renforcement d'un potentiel d'insertion qu'une insertion effective et imminente.

Ce faisant, le travailleur social se pose également en diplomate, dont la discrétion, les négociations en coulisses permettant aux différentes parties d'exister et de garder la face, quoiqu'il arrive, sont des ressorts importants. L'essentiel de l'activité diplomatique est mené derrière les portes, là où les actions officieuses et implicites sont possibles, dépassant largement les déclarations officielles et explicites. La réussite de la négociation diplomatique, et partant de sa légitimité, dépend même de cette discrétion et

de cette réserve. En d'autres termes, comme le diplomate, le travailleur social impliqué dans le champ de l'insertion doit accepter une certaine retenue et faire preuve de réserve pour pouvoir exister et mener à bien sa mission. Au final, pour être vu et reconnu, et donc légitime, le travailleur social doit, paradoxalement, se faire discret, voire se cacher. Au temps, paramètre également central dans l'activité diplomatique, de faire ensuite son travail.

▪ Deuxième paradoxe : temporiser pour avancer

Dans le prolongement, l'analyse a également montré que l'accompagnement dans le territoire de l'insertion est traversé par de multiples temporalités. Le rapport étroit évoqué plus haut entre actions présentes en vue d'un résultat futur, en donne une première illustration. Le temps est ici considéré de manière linéaire, chronologique, articulant dans une espèce de continuum – la ligne du temps – un avant, un pendant et un après. C'est la dimension temporelle classique dans laquelle l'intervention sociale se reconnaît volontiers avec ses visées pédagogique, réparatrice et évolutive. Reposant sur le postulat d'un changement possible, d'une « motilité intrinsèque »⁷⁶⁹ de tout un chacun, quelles que soient ses difficultés et/ou ses ressources, cette conception du travail social place l'intervention précisément dans ce rapport plat et progressif au temps. Il revient alors au professionnel, en bon gardien du temps, de gérer cette ligne temporelle, en tenant compte à la fois du contexte de l'intervention et des caractéristiques des situations chaque fois particulières. Mais encore une fois, l'indétermination et la plasticité du domaine de l'insertion, voire son éclatement, rendent cette tâche particulièrement difficile. C'est une nouvelle épreuve qui se dresse sur le chemin du travail social et qui réinterroge sa disposition et son aptitude à investir un tel domaine.

Pour y parvenir, l'intervenant social cherche notamment à maîtriser les temps de l'intervention et distinguant et en isolant des registres d'action spécifiques, pensés comme interdépendants et complémentaires. Chaque pôle de compétences exploré convoque, à sa manière, ce type de stratégie pour démontrer la contribution du travail social. Celui des compétences développées – le monde de la formation – est particulièrement éclairant et représentatif des deux autres pôles, dans l'identification de ces registres qui jalonnent tout parcours d'insertion. Celui-ci est pensé et articulé autour de six étapes censées se succéder de manière chrono-logique, soit : 1) l'accueil, 2) la socialisation (intégration dans le dispositif, dans la mesure), 3) la définition du projet, 4) la formation (préparer, renforcer les ressources), 5) l'expérimentation (en atelier, via des stages en entreprise) et 6) l'intégration (idéalement dans une place de formation ou de travail). Au-delà du nombre et de l'étiquette collée à chaque étape, c'est bien ce processus de « séquentialisation » qu'il faut relever, en tant que stratégie d'organisation notamment temporelle de l'intervention.

⁷⁶⁹ SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration », *loc. cit.*, pp.183-194.

Plus précisément, « penser le suivi en séquences »⁷⁷⁰ permet de considérer chaque registre d'action comme des étapes isolables, des entités à part entière avec des contours nettement plus précis, moins flous que l'ensemble du champ. De plus, tout en mettant de l'ordre dans l'indétermination ambiante, chaque étape identifie également des actions qui peuvent être menées, justifie la mobilisation de certains leviers et la poursuite d'objectifs intermédiaires atteignables à court terme. Chaque entité apparaît alors comme plus accessible et maîtrisable que l'entièreté de l'intervention. Il en va de même pour les résultats réellement atteints pendant et au terme de chaque étape, avant de passer à la suivante, renforçant ainsi la perspective de progression et d'évolution recherchée. Et en même temps, une telle stratégie par séquences identifie, en miroir, ou « en creux », des registres d'action dans lesquels le travail social se justifie moins, voire pas du tout. Selon les espaces et les temps considérés, c'est alors à d'autres – par exemple, des enseignants, des psychologues, des médecins, des spécialistes en ressources humaines, etc. - de prendre le relais dans l'intervention, de manière plus ou moins durable.

Dès lors, organiser l'intervention en séquences ouvre et ferme en même temps des espaces possibles pour une dimension sociale de l'intervention, la légitimant à certains moments et la délégitimant à d'autres. Ainsi, au cours d'une même intervention mais à des instants différents, le travail social est tantôt en mesure de revendiquer une part de l'accompagnement, tantôt il doit accepter de ne pas pouvoir tout assumer et de passer la main à quelqu'un d'autre. Sa légitimité est mouvante, elle épouse les contours changeants de l'intervention et se définit autant par les moments de son action que par ceux de son inaction qui ponctuent les différentes phases du suivi.

Cette temporalité linéaire est également privilégiée dans le projet en tant que fondement de l'accompagnement dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle en particulier, et dans l'accompagnement social en général. En effet, comme démontré dans la deuxième partie, l'insertion est toujours mise en œuvre au moyen d'un projet. Celui-ci permet, d'abord, de faire l'état des lieux et de mettre en lumière les principaux enjeux – administratif, psychosocial, familial, de santé, etc. – qui caractérisent chaque situation particulière. Il permet, ensuite, d'orienter l'intervention en fonction de ce bilan de départ, en fixant des priorités et des objectifs à atteindre à court, moyen et long terme, ou encore en identifiant les réseaux à mobiliser selon les différentes séquences considérées. De plus, le projet mise sur l'implication des personnes accompagnées, en les considérant non pas comme objets mais comme des sujets à part entière de l'intervention, avec une place, un rôle et des responsabilités à assumer. Même si une insertion effective n'est pas au rendez-vous au terme de l'accompagnement, une telle perspective est censée préparer les individus pour une insertion ultérieure et renforçant leur disponibilité "insertionnelle". Ils auront désormais dans leurs bagages les clés et les leviers permettant l'aboutissement du processus.

⁷⁷⁰ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., pp.217.

Dans ce cas, les actions menées ici et maintenant ciblent autre chose que la dernière étape du parcours d'insertion, évoquée plus haut en termes d'intégration dans une formation professionnelle et/ou dans un emploi. Elles se concentrent, au contraire, sur les étapes précédentes, en amont, vues comme des phases de réveil, de révélation et de consolidation de cette disponibilité à l'insertion. D'ailleurs, si les candidats à l'insertion passent par un dispositif, proposant des mesures déterminées et structurées selon un agencement particulier, c'est précisément parce que leur potentiel d'insertion doit être, dans un premier temps, réactivé et soutenu. Sans quoi, comment justifier les moyens mis en place, que ce soit en termes de ressources internes ou en termes de partenariats mobilisés ? C'est donc le temps des bilans, des prises de conscience, de la détermination de priorités, mais aussi de la réparation, de la formation et des vérifications de tout ordre. Bref, c'est le temps de l'avant-insertion ou, pour reprendre une formule utilisée plus tôt, le temps de "l'insertion-processus". L'intervention se veut alors préparatoire, certains préparatifs étant du ressort du travail social, en vue de "l'insertion-état" qui est, elle, retardée, remise à plus tard.

Dès lors, l'un des enjeux pour le travail social, dans sa quête de légitimité, consiste précisément à faire accepter cet ajournement, en le présentant comme une forme de pari fait sur un avenir en partie non maîtrisable. Et en même temps, nier ce renvoi c'est faire fi des passages obligés de l'accompagnement, de ses séquences sans lesquelles l'action ne peut être organisée et déployée avec un minimum de cohérence. Son sens en dépend, compris aussi bien en termes d'intelligibilité que de direction à donner à l'intervention. Ces passages sont en effet indispensables dans un suivi qui se met en place en direct, au gré des soubresauts propres à chaque cas. Les intégrer dans les tâtonnements fréquents de ce suivi n'est certes pas chose aisée. Y parvenir c'est alors faire preuve d'une certaine expertise et contribuer ainsi à la démonstration et à la reconnaissance de sa contribution. C'est aussi faire exister momentanément une certaine remise en question des impératifs de résultats à court terme, privilégiant la rapidité d'un placement à sa durée, dans la logique de la nouvelle gestion publique à laquelle le travail social n'échappe pas. Bref, c'est ouvrir des poches spatiales et temporelles, des fenêtres d'opportunités propices à des logiques d'action familières au travail social, en convoquant d'autres échelles du temps.

En effet, l'insertion joue sur d'autres dimensions temporelles que la seule linéarité dans laquelle s'inscrit le projet en tant que réponse à un besoin présent, en tenant compte d'un passé plus ou moins récent, tout en anticipant un changement futur. À l'image du champ, le temps est également ouvert, éclaté et propre à chaque situation. Les temps sont pluriels⁷⁷¹, incertains, imprévisibles, circulaires, faits de multiples variations. Les étapes définies plus haut se traduisent chaque de fois de manière spécifique pour chaque personne accompagnée, contrariant toute tentative de formalisme excessif, par définition limité et réducteur. Les changements fréquents des processus et des standards d'intervention, répondant eux-

⁷⁷¹ CHÂTEL V. (éd.), *op. cit.*

mêmes aux évolutions elles aussi courantes des mesures et/ou des dispositifs, illustre parfaitement ces hiatus entre cadre prescrit et expériences réelles. Dans certains cas, toutes les étapes sont présentes, dans d'autres uniquement certaines d'entre elles sont nécessaires, voire possibles. Cela affectera alors directement une autre dimension temporelle dont il faut tenir compte, la durée. Que ce soit la durée de la mesure, fixée à l'avance, et qui conditionne l'ensemble de la prise en charge. Ou celle de chaque séquence de l'intervention, plus ou moins longue, en fonction à la fois de la durée totale de la mesure mais aussi des spécificités de chaque situation.

Nombre variable de séquences et de leur agencement chronologique, et durées élastiques ne sont pas sans conséquences sur une nouvelle échelle temporelle : le rythme. Ou les rythmes, faudrait-il dire, tant celui de la personne accompagnée, avec ses forces et ses limites, peut différer de celui de l'accompagnant, avec ses ressources et ses contraintes, ou encore des principaux partenaires impliqués, à commencer par le maître d'apprentissage et/ou l'employeur, avec leurs exigences et leurs attentes propres. Dès lors, pour le professionnel en charge de l'accompagnement, il ne suffit pas de lancer le mouvement en donnant un rythme, en l'accélérant ou, au contraire, en le ralentissant, mais il faut également être en mesure de synchroniser, autant que possible, ces différents rythmes. Sans quoi la partition devient difficilement jouable et la pièce inaudible, chacun jouant de son côté, sans prêter l'oreille à son voisin. L'intervenant est alors attendu et jugé dans sa capacité à harmoniser, à battre la mesure et à définir les bons tempos ; ou encore, dans sa faculté à ne pas se laisser emballer par des rythmes trop soutenus et fractionnés, donnant l'impression d'une urgence permanente⁷⁷² ; ou au contraire, à ne pas installer l'intervention dans un faux rythme, désynchronisé et discontinu.

Le travailleur social "inséreur" fait donc face à des temporalités multiples et interdépendantes, contrariant frontalement une conception de l'action exclusivement linéaire et prévisible. Et là encore, la partition n'est pas préexistante au morceau joué mais s'écrit au fur-et-à-mesure de l'interprétation. Sa position de pivot, d'interface ou encore de coordinateur, assimilable à celle de chef d'orchestre, lui donne une place et une responsabilité importantes dans cette écriture en train de se faire. L'articulation de ces multiples temporalités, dans un souci d'évitement des discontinuités et des ruptures, l'illustrent parfaitement. Le travailleur social ne doit cependant pas oublier que cette position n'est pas hégémonique : au contraire, elle est tantôt *en négatif*, tantôt *inavouée*, tantôt en mode *cheval de Troie*. Il ne peut donc pas fonctionner comme un chef d'orchestre omnipotent, voire capricieux, ne faisant qu'à sa tête et imposant son rythme, ses respirations et ses silences, ses durées, son tempo. Il doit plutôt miser sur une direction participative et diplomatique, d'abord en intégrant ces temporalités plurielles, avant de pouvoir en jouer. La vitesse et la rapidité de l'intervention étant plutôt valorisées, l'enjeu du temps est alors essentiellement marqué dans le mouvement inverse de temporisation et de ralentissement.

⁷⁷² GARDELLA E., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social », *loc. cit.*

Dès lors, il faut parfois jouer avec la montre, temporiser et retarder l'action ici et maintenant pour pouvoir avancer, voire reculer pour mieux sauter en somme. Le registre diplomatique de son action est d'autant plus important pour faire accepter ce deuxième paradoxe. En effet, le temps et ses multiples déclinaisons sont des armes à double tranchant pour la mission du diplomate. Il est tantôt un allié, lorsqu'il est possible de « laisser le temps aux temps » dans une recherche progressive de solutions négociée. Mais les temps peuvent aussi être ennemis et contraires, lorsqu'ils se font pressants, voire lorsqu'ils manquent, entraînant de la précipitation et des issues insatisfaisantes pour une majorité des partenaires. Bref, le temps est toujours limité, que ce soit pour le diplomate ou pour l'intervenant social. En outre, pas plus l'un que l'autre n'en a une maîtrise totale et autonome, les temps étant également imposés, prescrits. D'où, encore une fois, l'importance du tact, de la tactique diplomatique pour saisir le bon moment – le *kairos* – et pouvoir se glisser dans ces interstices temporels qui apparaissent dans l'articulation et la confrontation des multiples temporalités présentes – par exemple, entre court, moyen et long terme ; entre temps individuel et temps sociaux ; entre temps lent et urgence, etc. Dans un tel contexte, la diplomatie doit être particulièrement active et articulée à une posture réflexive et critique de tous les instants.

▪ **Troisième paradoxe : critiquer pour être accepté**

Le troisième et dernier paradoxe identifié dans ce processus de légitimation, naît de l'apparente contradiction qu'il y a à adopter une position critique face au champ de l'insertion pour espérer en faire partie. En effet, dans une sorte de logique du *qui aime bien, châtie bien*, le travail social n'hésite pas à égratigner ce champ, à prendre certaines distances pour en dénoncer les incohérences et les potentiels dysfonctionnements, non pas pour s'en écarter mais bel et bien pour mieux s'y installer. Profitant de la plasticité conceptuelle et pratique de l'insertion, repérables aussi bien sur les plans des définitions que de sa mise en œuvre concrète, il s'agit pour le travail social de juger, de décider et de faire des choix – la racine grecque *krisis* renvoie précisément à cette idée de jugement et de décision –, en écartant certains éléments et en renforçant d'autres. D'ailleurs, un tel jugement critique n'est pas qu'une conséquence de la plasticité évoquée, quelque chose qui en découlerait, en aval, comme un résultat ou un effet. C'est aussi un levier, une ressource mobilisée en amont de cette plasticité, pour tenter de l'organiser. La critique permet en effet de faire un pas en retrait, de côté, de créer une surprise, un changement, voire une rupture, pour y voir plus clair dans un contexte complexe. Elle s'intéresse non seulement aux composantes prises de manière isolée – par exemple les multiples objets, objectifs et temps de l'insertion – mais aussi et surtout à leurs interactions. D'une certaine manière, dans un souci de compréhension et de clarification, la démarche critique ajoute, comme dans un nouveau paradoxe, de la complexité à la complexité.

La place de la posture critique du travailleur social dans le champ de l'insertion est aussi à comprendre dans un deuxième niveau d'interdépendance, mettant en jeu les deux premiers paradoxes traités. En effet, *critiquer pour être accepté* est intimement lié aux faits de *se cacher pour être vu* et de *temporiser pour avancer*. Bien entendu, ces liens sont circulaires et non pas linéaires, dans une logique mécanique de cause à effet. Au contraire, *critiquer pour être accepté* est à la fois cause et conséquence des jeux avec les espaces et les temps de l'insertion traités plus haut. Plus concrètement, les tactiques de retrait et de discrétion évoquées ouvrent des espaces dans lesquels le regard critique est possible. À l'abri des regards, en partie dans l'ombre, ce regard critique peut se déployer, par exemple pour déplacer les curseurs de l'intervention. Il en va de même pour les multiples dimensions temporelles en présence, dont l'articulation et la confrontation dessinent des parenthèses dans le temps – des intervalles, des silences, des ruptures, etc. – que le travail social peut s'approprier et investir avec un certain sens critique en mobilisant des pratiques d'autoanalyse et de distanciation qu'il connaît bien. Dans cette perspective, la posture critique est posée comme un effet des deux premiers paradoxes.

Dans une perspective inverse, *critiquer pour être accepté* permet au contraire d'assumer les écarts pris avec les espaces et les temps de l'insertion. La posture critique devient un préalable, une sorte de condition à remplir pour prendre un certain nombre de libertés en cours d'action, jusqu'à redéfinir les objets et les objectifs visés, ainsi que les différentes dimensions temporelles – les priorités, les durées, les rythmes, le degré d'urgence, les termes, etc. Cette posture oblige l'intervenant à juger, à se positionner, à faire des choix, en saisissant le bon moment et les opportunités qui se présentent à lui, voire qu'il parvient à provoquer. La critique permet ainsi des marges de manœuvre et octroie un certain pouvoir discrétionnaire à l'intervenant. Situé à la croisée de chemins et d'intérêts multiples, potentiellement contradictoires, le travailleur social se voit alors obligé de mobiliser ce sens critique, pour donner du sens justement, que ce soit en termes d'orientation de l'intervention ou de son acceptation par l'ensemble des acteurs impliqués.

De plus, en opérant ces choix l'intervenant peut aussi rapatrier le registre social dans ses actions, dont la présence est souhaitée et la contribution reconnue, malgré les réticences et les contradictions évoquées. Les trois pôles de compétences analysés le reconnaissent volontiers. Et en même temps, faire des choix c'est également écarter certains registres jugés moins prioritaires ou en décalage, plus ou moins durablement, avec la réalité de la situation accompagnée. Comme si ces registres arrivaient soit trop tôt soit trop tard, de manière désynchronisée, ou à côté de la cible. En d'autres termes, la dimension critique adoptée par l'intervenant à partir de la position centrale qu'il occupe dans le champ de l'insertion, le met dans une tension permanente de *rejet-adhésion* de registres d'action multiples. Le but n'étant pas de faire table rase de tout ce qui n'est pas travail social, au contraire, mais plutôt d'y mettre de l'ordre et de faire tenir ensemble des logiques et des perspectives d'intervention qui, dans le feu de l'action, peuvent apparaître comme opposées. Tout en triant, l'intervenant se fait alors davantage

rassembleur et coordinateur que séparateur ou concurrent. En ce sens, nous partageons la position de Cristina Pinto Albuquerque⁷⁷³ lorsqu'elle affirme que :

« [...] la pratique quotidienne des travailleurs sociaux se consolide dans une articulation entre différents régimes d'action qui peuvent comprendre des noyaux de tension entre des critères différenciés qu'il faut pondérer et ajuster, et des dynamiques de « subversion » de l'institué [...].

Dans un tel positionnement nodal, les travailleurs sociaux doivent bien sûr faire preuve d'une attention critique, réflexive et contextualisée dans la construction d'une compréhension partagée. [...] Le travail social n'est pas le simple maillon transmetteur d'un message universaliste et neutre, et encore moins le simple exécuteur de dernière ligne d'une dimension abstraite. Dans la construction de chaque action, il se place dans un espace concret, marqué par des contraintes variées [...]. Les travailleurs sociaux sont des agents du choix prudentiel dans des contextes poly-rationnels et pluri-estimatifs, construisant des voies de communication entre des niveaux d'action et des partenaires différenciés [...] ».

Les trois pôles de compétences analysés reprennent à leur compte, dans le champ spécifique de l'insertion, cette conception globale de la pratique du travail social. C'est notamment le cas pour le « positionnement nodal » revendiqué par l'auteure. Traduit en termes de « *pivot, d'interface, de coordinateur* » dans notre travail, un tel positionnement convoque les mêmes modalités et exigences d'*articulation, d'ajustement et de prudence*, dont doivent également faire preuve les travailleurs sociaux "inséreurs". Dès lors, le positionnement est non seulement « nodal » mais aussi actif et interventionniste dans la mesure où il confère à l'intervenant un rôle agissant dans la gestion et la cohabitation de logiques opposées. Il en devient acteur à part entière particulièrement sollicité dans une intervention toujours située, incertaine et mouvante. Dans cette optique, « l'attention critique, réflexive et contextualisée » prend tout son sens, en tant que levier de pondération, de prise de décision et de position et, in fine, d'intercompréhension. Le travailleur social se fait alors traducteur, dont les traductions multiples et récurrentes garantissent une certaine lisibilité et intelligibilité à des éléments à priori hermétiques. En d'autres termes, il rend l'intervention possible et sensée.

Concrètement, la posture critique des travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion prend la forme de questionnements multiples et fréquents, à la fois posés par les professionnels, attendus par leurs responsables et construits en formation. Les objets de ces interrogations sont eux aussi pluriels, à commencer par le sens même de l'intervention menée avec les personnes accompagnées : quel est-il ce sens, qui le définit et au nom de quels principes ? Est-ce du ressort du travail social ou de quelqu'un d'autre ? Les effets de l'intervention, qu'ils soient voulus, réels ou implicites, sont également

⁷⁷³ PINTO ALBUQUERQUE C., *loc. cit.*, pp.101-102.

interrogés : sont-ils réalistes et atteignables, et à quel prix ? Quels en sont les potentiels effets indésirables et, dès lors, le jeu en vaut-il la chandelle ? Autre objet questionné dans le prolongement des précédents : quel(s) rôle(s) pour le travailleur social dans un tel contexte ? De qui et de quoi est-il au service ? Peut-il réellement répondre aux attentes formulées et en a-t-il les compétences ? Plus globalement, dans une perspective quasi philosophique, le sens et la valeur du travail, en tant que marqueur central d'intégration et repris dans les dispositifs d'insertion socioprofessionnelle, font également l'objet de questionnements multiples. Ceux-ci sont posés non seulement à partir du point de vue des personnes accompagnées, mais aussi de celui des propres professionnels : « *en tant que spécialiste de l'insertion, quelle valeur, quelle place et quel sens j'accorde au travail* » ? La capacité du travailleur social à nourrir une lecture distanciée et pluridimensionnelle se retrouve dans l'analyse critique du système dans lequel il s'inscrit, des valeurs qui sont en jeu et que son action sert ou dessert ; mais aussi de son intervention en tant que telle qui doit être pourvoyeuse de sens et non pas une simple instrumentalisation au service d'une finalité contestable car en porte à faux avec son cœur de métier.

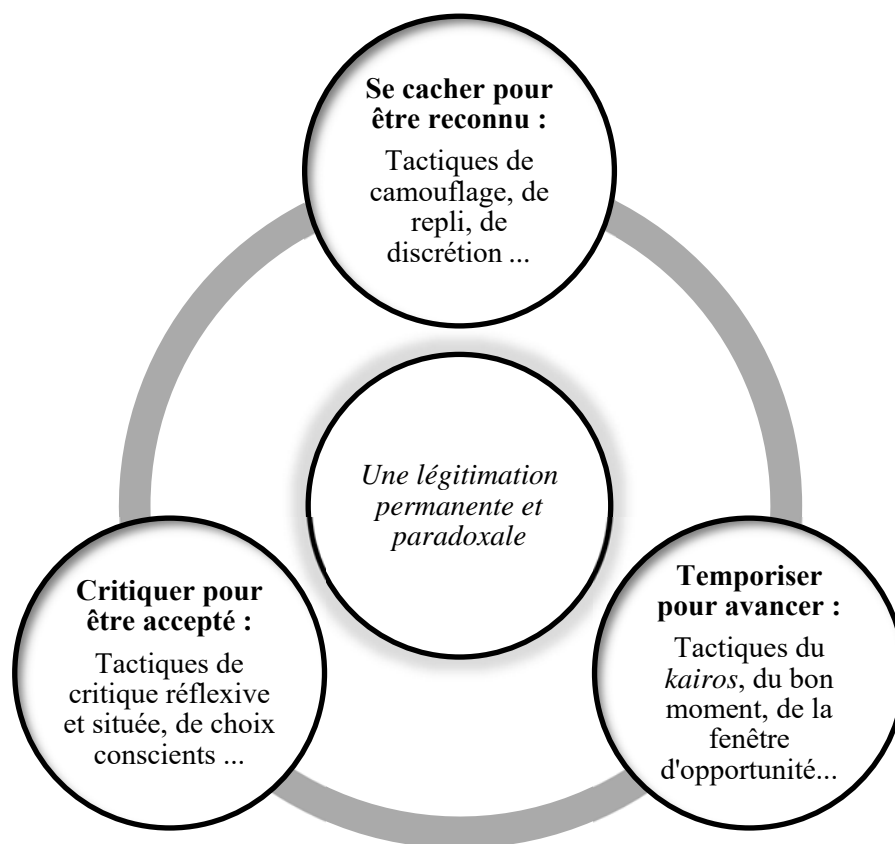
Bien entendu, les réponses à ces questionnements ne sont jamais simples ni univoques. Souvent, elles appellent même d'autres interrogations. Mais quelles que soient les réponses apportées, ces questionnements illustrent parfaitement « l'attention critique, réflexive et contextualisée » définie par Cristina Pinto Albuquerque et mobilisée par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion. Ceux-ci développent alors une espèce de clairvoyance et de vigilance en cours d'action, leur permettant d'agir en connaissance de cause et avec conscience des paradoxes possibles de leurs actes. Ils construisent du sens non seulement pour eux-mêmes en tant que partenaires impliqués, mais aussi pour les autres parties concernées, à commencer par les personnes accompagnées. Plus globalement, ils construisent le sens de l'intervention en tant que telle, en mettant à profit toute la latitude présente dans la démarche critique. Celle-ci permet en effet, non seulement de questionner et de pointer les éventuels risques en présence – par exemple, une conception trop psychologisante de l'insertion, portée notamment par l'idéologie du projet, et doublée d'une sous-estimation des facteurs environnementaux – mais aussi et surtout de se poser en force de proposition pour faire évoluer les choses. Les réflexions rapportées en termes de modèles de projets alternatifs à développer, de nouvelles modalités d'intervention à envisager, par exemple dans le champ de la formation du travail social, participent clairement de la dimension *propositive* et évolutive de la critique.

La posture critique du travail social apparaît donc comme incontournable pour légitimer sa présence dans le champ de l'insertion. Conçue comme instrument de pondération conscientisée, d'ajustement contextualisé et d'intelligibilité pratique, elle permet de faire des choix en connaissance de cause, en incluant certains éléments et en excluant d'autres. À contrario, sans une telle posture critique assumée, il devient difficile de faire tenir ensemble des logiques trop disparates. La reconnaissance du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle passe donc par cette dimension critique. En

d'autres termes, le travail social doit critiquer ce champ pour y être accepté, comme, par ailleurs, il doit être critique dans tous les autres secteurs dans lesquels il intervient. La critique inhérente à l'intervention sociale est d'autant plus audible que le travail social se critique aussi lui-même en tant qu'acteur à part entière de l'insertion. En ce sens, elle participe donc davantage d'un réel processus de requalification et de reconnaissance de l'intervention sociale, que d'une « manière de ne pas céder au désenchantement »⁷⁷⁴ du travail social. Bien entendu, dans sa position en retrait, parfois dans l'ombre, il s'agit de critiquer avec discrétion et prudence, afin d'être réellement en mesure de pondérer, d'ajuster, de trouver de la continuité dans la discontinuité, ou encore de donner du sens et de le faire circuler. Autant de nouveaux registres de la diplomatie que le travailleur social doit mobiliser dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

En guise de synthèse, la figure qui suit reprend les trois mouvements paradoxaux que nous venons de développer, dans lesquels se construit la légitimité du travail social et qui font écho à l'agir indirect et « en creux » développé plus haut.

⁷⁷⁴ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, op.cit., pp.244-245.

Fig.23 : Travail social et insertion : les paradoxes d'une légitimation permanente

En conclusion et comme montré tout au long de ce travail, le champ de l'insertion socioprofessionnelle est un champ flou et indéterminé, aussi bien sur le plan conceptuel que pratique. Pour faire face à une telle indétermination, les professionnels "inséreurs" sont amenés à déployer une activité en creux qui convoque un agir à la fois indirect et décidé en cours d'action. Le travail social n'échappe pas à ce mouvement, étant souvent amené à faire des pas de côté et à redéfinir en continu les objets, les objectifs et les temps de l'intervention. Autrement dit, il définit en situation le fond et la forme de l'accompagnement proposé, tout en tenant compte du contexte dans lequel il évolue. Pour y parvenir, la discrétion - dans son double sens de retenue et de marge de manœuvre - et la prudence sont de mise. Il s'agit là du premier levier de la légitimation du travail social dans le champ de l'insertion: un agir en creux, décidé en cours d'action avec discrétion et marges de manœuvre.

Quant au deuxième levier de cette même légitimation, il est constitué des trois paradoxes que nous venons de traiter et qui sont à la fois interdépendants avec l'agir indirect déployé et connectés entre eux. En d'autres termes, les pas de côté faits par rapport aux objets, aux objectifs et aux temps de l'insertion, obligent les travailleurs sociaux à adopter des stratégies apparemment paradoxales, pour donner du sens - soit de l'intelligibilité et une direction - à leur intervention. La reconnaissance de celle-ci dans ce

champ passe en effet par ces trois paradoxes, soit : se cacher pour être vu, temporiser pour avancer et critiquer pour être accepté dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Mettre à distance – spatiale, temporelle et critique – l'insertion pour mieux y être reconnu, tel est le paradoxe de la légitimité du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

Au final, la légitimité pratique du travail social dans le champ de l'insertion n'est jamais acquise une fois pour toutes. Au contraire, dans un mouvement permanent « de légitimation enracinée »⁷⁷⁵ et de confrontation à de multiples épreuves, cette reconnaissance doit être conquise régulièrement et le plus souvent dans les coulisses. Placé au cœur d'une pluralité d'interactions et de tensions possibles, le travail social doit alors démontrer sa capacité à articuler et assembler des pièces qui ne vont pas toujours ensemble, qui ne font pas partie, à priori, du même puzzle. Plus concrètement, l'air de rien, en faisant avec les incertitudes du champ, en jonglant avec les multiples dimensions spatiales et temporelles, le travail social apporte la preuve de son expertise et de sa légitimité à "faire de l'insertion". À la plasticité du champ et de ses multiples composantes, le travail social répond par la plasticité de son action.

⁷⁷⁵ SOULET M.-H., « Penser l'action en contexte d'incertitude : une alternative à la théorisation des pratiques professionnelles ? », *loc. cit.*, p.138.

Conclusions

1. La reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion : l'histoire d'un flou allié

Comment le travail social parvient-il à légitimer la contribution de ses interventions dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ? Voilà en substance la question traitée dans la présente recherche en partant des compétences effectivement mobilisées par les professionnels, de celles attendues par les responsables de dispositifs d'insertion et, enfin, des compétences développées durant la formation initiale et continue en travail social. Dans une approche compréhensive, explorant comment chacun de ces trois pôles de compétences décrit les contributions possibles du travail social dans le champ de l'insertion, ce travail expose à la fois le contexte dans lequel s'inscrit la quête d'une telle légitimité et les voies empruntées pour avancer dans une telle quête.

L'analyse de la légitimité du travail social dans le champ de l'insertion a mis en évidence, dans un premier temps, les contours particulièrement flous de l'insertion, décrits par les professionnels de terrain. Le flou constaté et vécu par les "inséreurs" concerne aussi bien le fond que la forme, dans la mesure où il caractérise non seulement la définition et la conceptualisation de l'insertion, mais aussi sa mise en œuvre concrète. En effet, le "de quoi parle-t-on" et le "comment faut-il s'y prendre" restent ouverts et sujets à des interprétations récurrentes. Celles-ci évoluent, par exemple, en fonction des caractéristiques propres à chaque situation accompagnée, du cadre légal et institutionnel dans lequel s'inscrit l'accompagnement, ou encore en fonction de préférences et d'aptitudes spécifiques des accompagnants. Ainsi, lorsqu'il s'agit, malgré tout, de définir l'insertion, le détour par les principaux axes d'intervention investis – personnel, administratif, scolaire, professionnel, social et médical notamment – et les étapes franchies dans une conception séquentielle de l'insertion – évaluer la situation, traiter des problématiques particulières, fixer des objectifs, former et soutenir l'atteinte des objectifs, expérimenter en situation, ré-évaluer, orienter et placer, déléguer, etc. – est fréquent. Axes d'intervention et étapes multiples entraînent alors les professionnels dans de nouveaux détours, touchant cette fois

l'élaboration et la mise en forme de leurs interventions quotidiennes. Ils évoquent notamment la nécessité de passer par des registres d'action divers balançant par exemple entre une approche tantôt généraliste tantôt spécialisée, de mobiliser de manière différenciée et ciblée les partenaires du réseau, d'adapter constamment la prise de contact et la collaboration avec le monde du travail, ou encore d'alterner des actions individuelles et collectives.

Tous ces détours finissent par se retrouver dans les priorités retenues pour organiser l'accompagnement pendant la durée toujours limitée d'une mesure. Plus concrètement, l'accompagnement tend à reléguer au second plan l'insertion en tant que fin atteignable dans un avenir plus ou moins proche, au profit des moyens à renforcer en vue de cette même fin. En d'autres termes, poussé par les actions des professionnels ciblant le renforcement et l'acquisition ici et maintenant des moyens jugés utiles et nécessaires à une insertion ultérieure – soutien psychosocial, rattrapage scolaire, gestion administrative et socialisation professionnelle, entre autres - le curseur de l'intervention glisse de "l'insertion-état" vers "l'insertion-processus". Dès lors, les travailleurs sociaux rencontrés se considèrent davantage comme des préparateurs à l'/d'insertion que comme des "inséreurs" à proprement parler. Leur légitimité pratique repose ainsi sur leur capacité à réveiller et à révéler le potentiel d'insertion de chaque personne accompagnée.

Ensuite, dans le pôle des compétences attendues les responsables interrogés évoquent également un contexte d'intervention particulièrement mouvant et indéterminé, confirmant ainsi « les mouvements permanents des dispositifs » mis en évidence par Martine Zwick Monney⁷⁷⁶. Considéré comme un champ relativement récent dans le paysage des politiques sociales en général et dans celui du travail social en particulier, l'insertion est encore en phase de construction et de structuration, autour de repères à inventer et à consolider. Dans cet environnement changeant, la plasticité est alors inévitable entraînant avec elle des ajustements fréquents auxquels doivent faire face les dispositifs d'insertion et ceux qui en ont la responsabilité. Les ajustements et leurs effets sont repérables sur plusieurs plans, allant des termes du mandat reçu – orienter, évaluer, former, placer, contrôler -, aux profils des publics accompagnés – plus ou moins jeunes, régimes assurantiels de référence, problématiques spécifiques -, en passant par l'organisation fine des mesures proposées – leur durée, les étapes prévues, les modalités d'intervention envisagées, les livrables attendus, etc. Par un effet boule de neige, cela finit par avoir des répercussions sur les professionnels qui, au bout de la chaîne, ne peuvent pas rester insensibles à ces changements. Dans les propos des responsables rencontrés, cela se traduit notamment par des interventions régulièrement en tension entre des approches généralistes et des spécialisations ponctuelles et partielles, confirmant ainsi une tendance repérée également avec les professionnels. Plus concrètement, indétermination et mouvement de fond contraignent les intervenants à adopter une double posture,

⁷⁷⁶ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit.

consistant à développer une vue d'ensemble du projet accompagné tout en approfondissant, au cas par cas, certaines de ses composantes – par exemple, une problématique liée à la migration, une autre aux addictions, ou encore certaines questions administratives, etc.

L'aptitude à gérer cette tension et à articuler cette double posture convoque notamment des compétences d'intermédiaire capable d'initier et d'entretenir plusieurs types de relation susceptibles de faire avancer le projet d'insertion. Les responsables des dispositifs attendent en effet que les "inter-venants" qu'ils recrutent soient des experts des multiples mises en relation auxquelles peuvent être confrontés les jeunes accompagnés. Nous en avons identifié quatre principales : mettre en relation le jeune avec lui-même, ses envies, ses ressources, mais aussi ses limites et ses difficultés ; avec la norme "travail" et les contraintes qui peuvent en découler, par exemple en termes de codes professionnels à intégrer et de règles à respecter sur le lieu de travail ; avec le mandat donné et les exigences qu'il fixe (objectifs visés, cadre de l'intervention, *feedbacks* attendus, etc.) ; et enfin, la mise en relation entre le jeune et les partenaires du réseau spécialisé qui pourraient être appelés à assumer une partie de l'intervention - un psychologue spécialiste en orientation, un médecin, un enseignant, etc. Dans le pôle des compétences attendues, le curseur de l'intervention se déplace ainsi vers les différentes mises en relation que les travailleurs sociaux doivent pouvoir assurer, dans une logique de « travail sur soi » et de « coopération avec d'autres intervenants »⁷⁷⁷.

Ce déplacement de curseur entraîne alors deux nouvelles exigences auxquelles doivent répondre les professionnels. La première se traduit en termes d'aptitudes à développer pour faire face aux différents espaces et temps de l'intervention issus des multiples mises en relation potentielles. Celles-ci ouvrent en effet des espaces de collaboration et/ou de confrontation qu'il faut pouvoir gérer, moyennant des ajustements et des règles inventées au fur et à mesure. Le rapport au temps et aux multiples temporalités qui en découlent⁷⁷⁸ – rythme, tempo, durée, urgence, entre autres – devient alors un enjeu important de l'accompagnement proposé, tantôt soutenu, rapide et à court terme, tantôt plus lent et déployé sur le long terme. Seconde exigence, les ajustements concernent aussi le *bon* dosage de la dimension sociale à faire exister dans l'accompagnement. Compte tenu des espaces et des temps éclatés, ce dosage ne peut être défini a priori mais doit, au contraire, être adapté à un périmètre donné et aux contraintes temporelles du moment. Ainsi, dans certains espaces de l'intervention – soutien psychosocial, gestion administrative, travail en réseau, etc. – la dimension sociale se justifie davantage. Alors que dans d'autres, elle doit se faire plus discrète et accepter de se mettre au second plan, au profit d'autres expertises. Il en va de même pour l'axe du temps, plus au moins propice au travail social et à ses référentiels d'action. Au final, les attentes des responsables des dispositifs d'insertion entretiennent une certaine ambiguïté vis-à-vis du travail social, hésitant entre présence souhaitée et reconnue, et discrétion appréciée. Pour

⁷⁷⁷ ASTIER I. et MEDINI A., *op. cit.*

⁷⁷⁸ CHÂTEL V. (éd.), *op. cit.*

faire reconnaître sa contribution, l'intervenant social doit être en mesure d'assumer cette recherche constante d'équilibre, notamment en s'appuyant sur sa capacité réflexive de tous les instants⁷⁷⁹. En contrepartie, les responsables reconnaissent et concèdent aux travailleurs sociaux "inséreurs" une dose d'autonomie et un certain pouvoir discrétionnaire dans l'exercice de leur travail.

Enfin, l'analyse menée dans le pôle de la formation confirme le flou et l'indétermination décrits respectivement par les professionnels et les responsables des dispositifs. Cela se traduit ici par l'indéfinition et l'instabilité évoquées pour qualifier le champ de l'insertion. À prime abord cela peut paraître déstabilisant de la part d'un territoire dont l'une des missions consiste précisément à définir et à stabiliser les objets dont elle s'empare, avant de les transmettre en formation. Autrement dit, à quoi former et quelles compétences développer dans le champ de l'insertion, quand ce dernier reste en partie indéfini ? À cette question, ce pôle répond d'abord qu'il faut justement commencer par reconnaître et accepter une part d'indétermination. Plutôt que de la nier, il s'agit de l'appréhender notamment en concevant des processus d'intervention intrinsèquement pluriels et complexes, à l'image des situations et des problématiques rencontrées. Il répond ensuite que pour pouvoir faire face à cette complexité, matérialisées dans de nombreuses activités – accueil et socialisation, définition d'un projet, formation, expérimentation, intégration –, il est nécessaire de faire appel à plusieurs figures et fonctions professionnelles telles que l'accompagnant psychosocial, le conseiller en insertion, le coordinateur, le coach, le gestionnaire et le concepteur de projets, ou encore le maître d'atelier et le *job coach*. Le pôle de la formation en travail social répond encore qu'il a un rôle important à jouer dans la préparation des futurs professionnels à assumer une partie de ces fonctions. Cette préparation peut et doit être amorcée en formation initiale, avant d'être poursuivie en formation continue et en intégrant d'autres cadres de référence, à commencer par ceux de l'économie et la gestion. Les acteurs de la formation répondent enfin et par voie de conséquence, que les travailleurs sociaux, malgré certaines limites, peuvent faire valoir nombre d'atouts indispensables pour occuper le champ de l'insertion. Nous les avons regroupés autour de la notion de soutien : écouter, comprendre, analyser, évaluer, valoriser, orienter et coordonner l'ensemble des actions menées.

Dès lors, parmi les défis à relever par la formation, il y a notamment la consolidation et la visibilisation de ces atouts reconnus au travail social. Cela passe notamment par le développement de compétences leur permettant, malgré la complexité débordante, d'un côté de percevoir et de prioriser les enjeux dans une situation donnée et, de l'autre, d'orienter l'intervention en conséquence. Le tout en veillant à ne pas faire "à la place de" l'utilisateur mais à coconstruire "avec" lui, dans un souci d'implication et de responsabilisation progressive. Dans cette perspective, le projet d'insertion – négocié, coconstruit, réorienté si nécessaire – apparaît comme un fondement important de l'accompagnement à l'insertion,

⁷⁷⁹ SCHÖN D. A., *Le Tournant réflexif*, op. cit.

qu'il s'agit dès lors de travailler et d'acquérir en formation. En plus de mettre un peu d'ordre dans un contexte qui en manque, le projet permet aussi d'identifier des rôles et des responsabilités à assumer, y compris par les travailleurs sociaux et les usagers. Le curseur de l'intervention glisse alors vers le renforcement d'une certaine disponibilité à l'insertion des usagers, soutenue par une logique de projet qui intègre des valeurs, des méthodes et des outils du travail social – prise en compte des aspirations et des ressources des usagers, promotion de leur participation, veille critique, intervention en réseau, techniques d'entretien spécifiques, etc. En développant ces éléments, entre autres, le pôle de la formation soutient le repositionnement du travail social dans un territoire qu'il occupe depuis une trentaine d'années mais avec hésitation et un sentiment de légitimité relatif. De plus, en tant qu'instance de qualification, il renforce la « légitimité de compétence »⁷⁸⁰ et donc la professionnalité des travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle.

En confrontant les résultats partiels rappelés ci-dessus, l'analyse a finalement mis en évidence des éléments de réponse transversaux à la question de recherche. Avant de les reprendre ci-après, notons d'abord que cette dernière étape a aussi permis de clarifier et de préciser la notion même de légitimité. En effet, la légitimité à priori du travail social à occuper le champ de l'insertion et à revendiquer une partie de l'intervention n'est pas remise en cause. C'est une non-question dans la mesure où le travail social, sous l'impulsion des évolutions récentes des principales politiques sociales dont il dépend – chômage, invalidité, migration et aide sociale notamment - n'a pas le choix que de "faire de l'insertion". Comme montré dans la première partie, il en est même le principal artisan depuis ses débuts⁷⁸¹. Le travail social a non seulement le droit mais aussi le devoir de s'occuper de cette problématique. Pourtant, la reconnaissance de ses contributions effectives en termes d'actes posés et d'activités menées par les travailleurs sociaux continue de poser question. Quels sont les spécificités de ces actes et de ces activités, à partir desquels les travailleurs sociaux arrivent à fournir des preuves de leurs apports et de leur efficacité ? Le détour par les compétences mobilisées, attendues et développées, s'est avéré particulièrement pertinent pour explorer cette question. Ainsi, les éléments de réponse identifiés qualifient non pas une légitimité de type "mandat" mais une légitimité de type "cahier des charges" ou une légitimité de type "reconnaissance" d'une intervention en train de se faire. Autrement dit, l'analyse transversale a révélé les propriétés d'une légitimité/reconnaissance pratique, que nous avons déclinées en trois temps.

Dans un premier temps, il a été possible qualifier les contours du contexte dans lequel cette quête de reconnaissance s'inscrit. Flou, plasticité, indétermination, ou encore indéfinition et instabilité : autant de propriétés qui, mises côte à côte, finissent par dessiner un contexte d'intervention incertain et mouvant, offrant dès lors peu de prises assurées. Les récurrentes redéfinitions des curseurs de

⁷⁸⁰ HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, op. cit.

⁷⁸¹ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit.

l'intervention décrites dans chaque pôle de compétences l'illustrent très bien. D'autant plus que ces redéfinitions ne s'arrêtent pas aux limites de chaque pôle mais sont largement confirmées dans leurs intersections respectives. Il en ressort alors trois cibles principales visées par les travailleurs sociaux dans l'accompagnement proposé, légèrement décalées de l'insertion en tant que telle, mais censées y mener dans un avenir plus ou moins proche. Il s'agit d'abord de la capacité à produire des interconnexions et à mobiliser des réseaux, cible repérée à la croisée de compétences effectivement mobilisées et de celles attendues ; il s'agit ensuite, dans l'articulation entre compétences développées et compétences mobilisées, de situer l'intervention dans un continuum oscillant entre un renforcement des moyens favorisant l'insertion et l'insertion effective de la personne accompagnée ; il s'agit enfin, d'être en mesure d'évoluer dans un autre champ de tensions, issu cette fois de la confrontation entre compétences développées et compétences attendues, allant d'un soutien psychosocial marqué à un activation imposée.

Conclusion : l'insertion est par définition un champ ouvert et incertain, aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre. Qui dit ouverture et incertitude, dit à la fois obstacles à surmonter et opportunités à saisir. Opportunités que le travail social doit justement exploiter dans sa quête de reconnaissance pratique. En d'autres termes, plutôt que de l'empêcher, l'incertitude devient, sous certaines conditions, le socle sur lequel le travail social doit et peut bâtir les preuves de sa contribution dans le domaine de l'insertion.

Dans un deuxième temps, ces conditions permettant justement au travail social de prendre appui sur le socle de l'incertitude, non seulement pour continuer à déployer ses actions mais aussi pour les faire reconnaître, ont pu être explicitées. Les trois pôles de compétences l'attestent : les professionnels de l'insertion doivent faire le deuil d'un périmètre clairement balisé et offrant des repères fiables dans les espaces et dans les temps de leurs interventions. Vouloir appliquer des solutions prédéfinies et figées à des situations par définition « vivantes »⁷⁸², est non seulement illusoire mais aussi contreproductif. L'incertitude est donc une contrainte avec laquelle il faut composer dans la mise en place de projets d'insertion, amenant les intervenants à produire en cours d'action des poches de certitudes, certes éphémères, mais sur lesquelles il devient possible de poser des actes sensés. Sensés à la fois en termes de "faire sens" et de "donner une direction", d'esquisser un fil rouge que l'accompagnement peut suivre. John Dewey⁷⁸³ propose la notion « d'assertabilité garantie » pour qualifier cet état particulier d'une situation, théoriquement figée, dans laquelle l'incertitude est momentanément limitée. Cela passe par les multiples tactiques évoquées plus haut : identifier des priorités, ajuster les curseurs de l'intervention, mobiliser et coordonner des partenaires, séquencer différentes étapes, pondérer soutien et activation, etc. En d'autres termes, pour diminuer quelque peu l'incertitude du contexte et rendre l'action possible,

⁷⁸² DEWEY J., *op. cit.*

⁷⁸³ *Ibid.*

les professionnels doivent tester plusieurs voies, au risque d'ajouter du flou au flou déjà existant. En contrepartie, les zones d'ombre qui en résultent ouvrent de véritables espaces que le travail social occupe en faisant exister ses registres d'action.

Conclusion : le flou n'est pas que contrainte mais représente aussi une réelle opportunité que le travailleur social potentialise pour penser les impensés de l'insertion et donner du sens aux projets accompagnés. Dans ce jeu entre ombre et lumière, il bricole, crée, improvise et adapte en continu les contours de ses interventions, le tout en prenant certaines libertés avec le prescrit, compte tenu des caractéristiques contextuelles. Cela dit, prises en situation, ces libertés ne peuvent et ne doivent pas être anticipées, au risque de passer à côté de leurs cibles et des effets escomptés. Au contraire, cela exige à la fois de la prudence, selon la conception de Florent Champy⁷⁸⁴, et de la discrétion selon celle de Michael Lipsky⁷⁸⁵. En résumé, l'accompagnement proposé par les travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion est fait de prudence et de discrétion. Concrètement, cela se traduit par une capacité à toujours situer son intervention – soit l'organiser dans l'espace et dans le temps –, à délibérer – c'est-à-dire à définir individuellement et collectivement le fond et la forme de l'intervention – et à l'ajuster – à savoir, choisir et décider consciemment et avec une certaine marge de manœuvre les options qui font sens *hic et nunc*.

Finalement, dans un troisième et dernier temps d'analyse, nous avons mis en évidence les deux principaux leviers mobilisés par le travail social pour faire reconnaître sa contribution et son efficacité dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle : d'un côté, agir indirectement sur l'insertion en focalisant l'essentiel de son activité sur des objets et des objectifs connexes et pour lesquels on lui reconnaît une expertise ; de l'autre côté, adopter et habiter des postures apparemment paradoxales, non seulement inévitables mais également justifiées en vue d'une reconnaissance pratique dans un contexte incertain.

L'agir indirect, évoqué notamment à travers la notion de "curseurs de l'intervention", passe au final par trois détours principaux. Le premier concerne les objets de l'intervention, soit le "ce sur quoi" porte exactement les actions déployées par les travailleurs sociaux. Manifestement les objets en question sont (presque) toujours autres que l'insertion au sens strict, dans la mesure où il s'agit le plus souvent d'actions de soutien psychosocial, d'orientation, de formation ou encore de socialisation et d'éducation au monde du travail. Avec le deuxième détour, les intervenants jouent avec les objectifs visés qui, dans le prolongement des digressions prises avec les objets, se voient également réinterprétés et redéfinis. Ainsi, il s'agit moins d'insérer ou de placer dans une entreprise – si c'est possible, cela sera évidemment fait – que d'évaluer, valoriser les ressources, susciter la confiance en soi, ou encore affiner des choix et

⁷⁸⁴ CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, op. cit.

⁷⁸⁵ LIPSKY M., op. cit.

guider pour la suite du parcours. En référence à une terminologie déjà utilisée, objets et objectifs renvoient alors aux espaces de l'intervention. Le troisième détour concerne lui les temps de l'insertion dont l'éclatement crée une multitude de dimensions temporelles que le travailleur social est appelé à coordonner : en anticipant et en projetant, en accélérant ou au contraire en ralentissant, en agissant dans l'urgence et à court terme ou à tabler sur le moyen voir sur le long terme, ou encore en évitant les ruptures. Le tout en synchronisant⁷⁸⁶ autant que possible les temporalités des différents acteurs concernés. Avec ces trois détours, insérer devient une activité « en creux »⁷⁸⁷ qui donne la priorité à l'insertion en tant que processus à accompagner plutôt qu'un état à atteindre coûte que coûte.

Le sens diplomatique du travailleur social⁷⁸⁸ se révèle alors essentiel pour opérer ces calibrages de et dans l'accompagnement tout en respectant le mandat d'insertion confié. D'où la nécessité d'adopter et de gérer des postures apparemment contradictoires, mais néanmoins indispensables, dans sa quête de reconnaissance. Plus concrètement, le jeu avec les objets et les objectifs de l'intervention imposent de la retenue et du tact, pour éviter de paraître décalé, voire inadapté. En d'autres termes, et c'est là un premier paradoxe, les registres du travail social doivent parfois rester dans l'ombre, en coulisses, voire se cacher pour être reconnus. De plus, jouer avec les objets et les objectifs demande aussi un certain esprit critique pour ne pas se laisser embarquer dans des interventions peu compatibles avec les valeurs, les missions, les méthodes et les outils du travail social. D'où un deuxième paradoxe auquel est confronté le travailleur social : pour se faire une place dans le champ de l'insertion, il doit être capable de le critiquer et pointer ses possibles dysfonctionnements et dérives. Quant au troisième paradoxe, il s'inscrit dans la gestion des multiples temporalités qui impactent l'intervention et qui demandent de la modération, la capacité à saisir les opportunités et les moments opportuns, plutôt que de foncer imprudemment tête baissée. En d'autres termes, pour avancer dans le processus d'insertion il faut parfois être en mesure de le temporiser, de le ralentir, voire carrément de le stopper et résister ainsi à l'impératif d'insertion imposé par les politiques sociales actuelles.

Se cacher, critiquer et temporiser pour être reconnu, tels sont les inévitables paradoxes que le travail social doit surmonter dans sa recherche d'une légitimité pratique dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Il s'agit de défis de tous les instants mettant le travail social dans une quête de reconnaissance permanente et de légitimation continuellement mise à l'épreuve. Mais si ces contradictions sont inévitables, comme des passages obligés dans le développement d'un accompagnement qui fasse sens, pourquoi ne pas jouer carte sur table et les dévoiler au grand jour ? Quel intérêt ou, au contraire, quel risque à cultiver une sorte de mystère en mettant en retrait des tactiques certes paradoxales mais en même temps incontournables et manifestement efficaces ? Quelles

⁷⁸⁶ GARDELLA É., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social », *loc. cit.*

⁷⁸⁷ DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, *op. cit.*

⁷⁸⁸ LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? », *loc. cit.*

pourraient être les conséquences d'un tel dévoilement, sortant le travail social des coulisses pour l'afficher sur le devant de la scène ?

2. La visibilisation de l'incertitude : risques, opportunités et enjeux de pouvoir

Les éléments de réponse apportés à la question traitée, tout en élucidant une partie du problème posé, suscitent plusieurs interrogations. Ces interrogations se cristallisent notamment autour des enjeux soulevés ci-dessus par l'hypothétique visibilisation des paradoxes que les travailleurs sociaux doivent affronter dans l'accompagnement de projets d'insertion. Comme démontré dans l'analyse, ces « arts de faire »⁷⁸⁹ restent en partie implicites et discrets, ne serait-ce que parce qu'ils ne peuvent être totalement anticipés et donc annoncés. Au contraire, ils sont façonnés pour l'essentiel en cours d'action. Certes, les multiples détours empruntés par les professionnels ne sont pas que contrainte puisqu'ils ouvrent aussi des interstices dans lesquels les professionnels peuvent évoluer en profitant des marges de manœuvre qui s'en dégagent et qui sont propices au développement d'un certain pouvoir discrétionnaire. Mais à quel prix ? Au prix notamment d'épreuves à surmonter pour faire face aux multiples incertitudes de l'action⁷⁹⁰ – des objets, des objectifs, des moyens, ou encore des ressources -, souvent en tâtonnant et en bricolant, sans mode d'emploi et sans garanties, ni sur le fond ni sur la forme des actes posés. Dans ces conditions, comment savoir s'il a le droit de faire ce qu'il fait, et si ce qu'il fait est ajusté, juste et justifié⁷⁹¹ ? À l'incertitude des situations et du contexte vient s'ajouter celle de l'action, susceptible d'entretenir un sentiment de non reconnaissance et d'illégitimité. Pour y remédier ne faudrait-il pas alors visibiliser et expliciter ces "manœuvres" officieuses et, à terme, les faire accepter ? Oui, assurément, même si une telle mise en visibilité risquerait d'ouvrir de nouveaux champs de tensions. Nous les présentons ici en partant des trois pôles de compétences analysés, à la fois en guise de conclusion et de nouveaux enjeux à interroger.

Le pôle des compétences concrètement mobilisées serait certainement le plus exposé aux conséquences du dévoilement de l'incertitude ontologique de l'action des travailleurs sociaux dans le champ de l'insertion. Ils pourraient craindre d'abord la perte d'une forme de couverture offerte précisément par leur position en retrait, dans les coulisses et à l'abri des regards. Comme nous l'avons montré, une telle position, certes discutable en termes de reconnaissance, ouvre en même temps des espaces inoccupés que les intervenants peuvent investir à leur guise. Autrement dit, la discrétion permet si ce n'est d'agir à discrétion, du moins d'optimiser leur pouvoir discrétionnaire. Dès lors, en levant le voile, les professionnels accepteraient d'abandonner une partie des marges de manœuvre et des arrangements qu'eux seuls maîtrisaient jusqu'alors. Non pas qu'il s'agisse de manœuvres illicites qui devraient rester

⁷⁸⁹ DE CERTEAU M., *op. cit.*

⁷⁹⁰ SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. les épreuves de l'incertain*, *op. cit.*

⁷⁹¹ SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale », *loc. cit.*

secrètes coûte que coûte, puisque les chemins de traverse empruntés sont consubstantiels de l'action menée dans le domaine de l'insertion. Les professionnels n'ont en effet pas le choix que de passer par ces détours. Toutefois, en ouvrant le jeu sur tout ce qu'il fait et/ou ne fait pas, le travail social donnerait l'impression de faire autre chose que ce qui semble être attendu, même si cet attendu est imprécis. Au risque de se voir reprocher de ne pas respecter le cadre défini et de faire fi des prescriptions fixées par les commanditaires. L'officieux glisserait peu à peu vers l'illégal. Ainsi, davantage exposé et prêtant le flanc à la critique, qui sur ses réinterprétations du mandat qui sur les résultats obtenus, le travail social serait, encore plus qu'aujourd'hui, dans une position de justification permanente. Pas sûr cependant que cette position défensive et justificatrice s'avèrerait davantage efficace sur le plan de la reconnaissance. Il n'aurait cependant pas le choix que de dire et de montrer les contours de son action alors même que ces contours sont en partie indicibles et in-montrables, compte tenu de ce que Michel Autès appelle le « triple registre du travail social » : symbolique, éthique et expérientiel. En effet, si « on peut rendre compte de l'action du travail social à travers des méthodologies qui restitueront la part de l'échafaudage technique [...], ce qui s'est joué, ce qui s'est produit, les transformations des situations, de personnes, des institutions, échappera toujours pour l'essentiel à ce type d'énoncé »⁷⁹².

D'où précisément la nécessité de passer par un récit qui s'attache à visibiliser les transformations de fond d'une situation donnée, obtenues dans la durée et qui vont au-delà de simples considérations techniques et formelles de l'intervention. Ce qui fait dire à Michel Autès, s'appuyant sur Paul Ricoeur⁷⁹³, que « le sens de l'action appartient à chaque situation et seule une narration peut en restituer toutes les dimensions. [...] Le sens de l'action, ses résultats, [les] modifications qu'elle a introduit dans la réalité, pour tout ce qui relève de la dimension de l'acte, [...] n'apparaîtront que dans le récit historique de l'action »⁷⁹⁴. Grâce à ce type de récit, le travailleur social évoluant dans le champ de l'insertion parviendrait alors à démontrer la pertinence de ses actes, observable dans les progrès accomplis dans la durée, malgré les incertitudes de tout ordre (de chaque situation, des objectifs visés, des moyens mobilisés, etc.). La potentielle perte de discrétion due au dévoilement des digressions inéluctables et consenties en cours d'action, seraient ainsi compensées par la mise en lumière des résultats obtenus grâce à ces mêmes digressions. De plus, en sortant du creux pour remonter à la surface, les détours de l'intervention perdraient de leur caractère caché, marginal voire interdit, faisant ainsi diminuer les tensions que peuvent rencontrer les professionnels dans ces jeux avec l'ombre et la lumière. Ceux-ci ne seraient plus considérés comme illicites, mais comme parfaitement légitimes vu les caractéristiques des situations accompagnées.

⁷⁹² AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.250.

⁷⁹³ RICOEUR P., *Temps et Récit*, Paris, Le Seuil, 1983, 1984, 1985 (3 tomes).

⁷⁹⁴ AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, op. cit., p.250.

Cela dit, est-ce que les professionnels pourraient à eux seuls amorcer ce changement de posture, passant d'une intervention qui bénéficie d'une certaine latitude dans l'interprétation des prescriptions reçues et dans leur traduction pratique, à une plus grande transparence ? Ça serait sans doute trop leur demander et faire peser sur leurs épaules une responsabilité supplémentaire, en plus de celles déjà confiées par leur mission « d'accompagnement social »⁷⁹⁵. Cela pourrait aussi se montrer contraire à l'objectif de normalisation et de reconnaissance publique des tâtonnements évoqués plus haut, en renforçant l'idée que le travail social n'en voudrait faire qu'à sa tête en revendiquant ouvertement un rôle de « *policy maker* », selon la terminologie de Michaël Lipksy⁷⁹⁶. Dès lors, dans cette quête de reconnaissance publique les professionnels devraient pouvoir s'appuyer sur d'autres alliés, à commencer par les responsables des dispositifs d'insertion. Comme l'a montré l'analyse, le pôle des compétences attendues est confronté aux mêmes types d'hésitations que les professionnels face aux registres d'action qu'il est chaque fois possible de déployer. À l'image de ce qu'affirme Danilo Martuccelli, ces responsables semblent avoir conscience du fait qu'un « large éventail d'actions est possible, non pas à cause de leur ajustement étroit au monde mais, à l'inverse, du fait qu'elles se déploient dans un univers élastique s'accommodant fort bien d'un nombre important d'écarts et de variations »⁷⁹⁷. Les ambiguïtés dont font preuve les responsables des dispositifs face à la dimension sociale que les professionnels peuvent dérouler dans l'accompagnement proposé, oscillant entre autonomie consentie et modération exigée, traduit assez bien cette « malléabilité » intrinsèque de toute intervention en réponse à la « malléabilité » de toute réalité sociale. Le pas suivant, pour dépasser le stade de la prise de conscience, serait justement de poser cette plasticité comme un incontournable qui conditionne toutes les actions institutionnelles. En d'autres termes, au même titre que les intervenants, les structures d'insertion – institutions, dispositifs, programmes, mesures – doivent faire avec une part d'incertitude qui ne saurait être anticipée. Le faire accepter permettrait aussi de reconnaître le bienfondé de « *la part sociale* » de l'intervention dans le champ de l'insertion, qui cesserait ainsi d'être « *inavouée* », selon la formule de l'un de nos interlocuteurs. Avouable et avouée, cette part sociale serait ainsi tout aussi légitime que d'autres régimes d'action – économique, psychologique, pédagogique, administratif – en fonction des caractéristiques et des exigences propres à chaque situation.

Une telle optique exigerait alors une clarification de chaque mandat prescrit à partir d'un cadre légal donné, mais en prenant réellement en compte la mission institutionnelle afin que celle-ci ne soit instrumentalisée en se voyant confier des tâches qui la mettraient en porte-à-faux – par exemple, servir de prétexte à une mesure sans autre objectif que le contrôle et l'exigence de contreprestation. Au vu de la « malléabilité » évoquée plus haut, clarification ne voudrait pas dire fixation précise et immuable de tous les paramètres de l'intervention. Au contraire, cette clarification consisterait d'abord à faire exister

⁷⁹⁵ ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, op. cit.

⁷⁹⁶ LIPSKY M., op. cit.

⁷⁹⁷ MARTUCCELLI D., « L'incertain, l'action et les limites imaginaires de la réalité » in SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, op. cit. p.145.

dans les termes du contrat de prestations passé entre un bailleur public et une institution, l'incertitude qui ne saurait se dissoudre dans des prescriptions réglementaires trop rigides. Elle consisterait aussi à distinguer dans le « fourre-tout » que constitue l'insertion les commandes institutionnellement recevables de celles qui ne le seraient pas. En d'autres termes, le pôle des compétences attendues devrait adopter un positionnement plus affirmé et plus critique vis-à-vis du paradigme de l'insertion, quitte à refuser certains mandats au nom d'une mission clairement définie et assumée. Un tel positionnement ne serait pas sans risques, dont celui, certes extrême mais pas impossible, d'être écarté en tant que prestataire de services d'insertion. Dans quelle mesure les institutions concernées seraient-elles prêtes à une telle prise de risque pouvant, dans certains cas, remettre en cause leur propre existence ? En contrepartie, à choisir, que faut-il prendre : un "mauvais" mandat, insatisfaisant sur plusieurs plans, voire maltraitant pour les intervenants et les bénéficiaires, ou pas de mandat du tout ?

Poser la question est une chose, y répondre en est une autre, notamment pour les responsables concernés. Une telle réponse devrait émaner d'un mouvement collectif traduisant une prise de position commune et solidaire, permettant à la fois d'éviter des opportunismes sectoriels – gagner des parts de marché en profitant du retrait de certains acteurs - et de renforcer une capacité de négociation collective face à l'État. En effet, comme le note Danilo Martuccelli, « les acteurs ont, face à ce différentiel d'élasticité, des marges très différentes d'action, selon qu'ils sont des individus ou de puissants acteurs collectifs »⁷⁹⁸. En d'autres termes, les acteurs institutionnels auraient tout à gagner à poursuivre leurs efforts de regroupement pour se donner plus de chances et de poids dans la délimitation du périmètre de l'insertion, par essence souple et évolutive.

Dans cette perspective, le pôle de la formation serait un partenaire de choix, notamment dans ses fonctions de conceptualisation théorique et méthodologique d'un champ donné. Comme l'a montré l'analyse, la formation en travail social en Suisse romande, particulièrement la formation continue, a initié, avec d'autres et notamment des écoles de gestion, un travail d'étayage théorique et pratique autour de l'insertion socioprofessionnelle. Au point que l'on assiste aujourd'hui à une requalification des métiers du social dans ce champ, contribuant ainsi au processus de sa légitimation. Cela dit, il y a encore à faire pour diminuer l'indéfinition et l'instabilité de l'insertion repérées dans le pôle des compétences développées. Preuve en est, les fréquentes confusions constatées entre le concept d'insertion et d'autres notions comme l'intégration, l'assimilation, l'inclusion, ou encore la pluralité des objectifs poursuivis – observer, évaluer, orienter, former, placer, etc. - alimentant ainsi l'impression générale de « fourre-tout » évoqué plus haut. Dès lors, en soutenant les efforts de repositionnement consentis par le pôle des compétences attendues, celui des compétences développées trouverait là un terrain privilégié pour consolider son propre travail de balisage théorique et de production de modalités d'intervention qui

⁷⁹⁸MARTUCELLI D., « L'incertain, l'action et les limites imaginaires de la réalité » in SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, op. cit. p.145.

feraient sens pour le travail social. Et comme dans les deux premiers pôles, celui de la formation, plutôt que nier l'incertain et l'imprévu, devrait chercher à les intégrer dans son projet de modélisation théorique et pratique du domaine de l'insertion socioprofessionnelle. Non pas par convenance ou opportunisme, mais bel et bien par honnêteté intellectuelle et évidence factuelle : cela ne peut être autrement, l'incertitude étant constitutive de l'insertion et, par conséquent, des actions des professionnels appelés à s'en occuper.

Les acteurs de la formation occuperaient ainsi une position « d'absorbeur d'incertitudes »⁷⁹⁹, que Marc Chopplet décrit comme celle « d'un détenteur de connaissances mais, aussi et surtout, de celui qui donne de la cohérence et du sens à la situation à laquelle on fait face et à l'action qui doit être entreprise. Il a pour fonction de réinsérer l'acteur (qu'il soit individu, collectivité, entreprise, nation, etc.) dans un récit où il peut non seulement trouver une place, mais définir un cadre d'action »⁸⁰⁰. Dans cette optique, le pôle de la formation, se trouvant à la croisée des compétences mobilisées et de celles attendues, formaliserait la « transformation » de l'incertitude de contrainte en ressource, non seulement pour lui-même mais aussi pour les professionnels et les responsables des dispositifs d'insertion. C'est ce que semble suggérer Marc-Henry Soulet dans sa présentation de la contribution précisément de Marc Chopplet :

« L'incertain, loin d'être un frein, devient alors un moyen de cette activité prospectiviste en invitant à construire des voies optimales, à dessiner des scénarii catastrophes et/ou à projeter des imaginaires désirables. Le temps de l'incertitude est en ce sens un temps de la projection et un temps de la délibération, c'est un temps ouvert que, progressivement, l'action va enfermer »⁸⁰¹.

Prenant appui sur une telle conception de l'incertitude, former consisterait plus que jamais à ouvrir des possibles, à défricher des territoires inconnus jusqu'alors, à préparer les professionnels à se repérer dans le flou et à anticiper l'incertain. Il s'agirait en somme de former sans formater, dépassant ainsi une vision essentiellement utilitariste de la formation, donnant l'illusion de pouvoir façonner des professionnels "clés en main" pouvant faire face invariablement et mécaniquement à toute situation. Comme si – autre illusion – les situations pouvaient être réduites à la simple application d'une suite d'opérations prédéfinies, tel un mode d'emploi, et transférables d'un accompagnement à un autre. Au contraire, pour soutenir la mise en visibilité et la reconnaissance de l'agir en creux du travail social dans le champ de l'insertion, le pôle des compétences développées serait appelé à convoquer davantage l'incertitude dans les programmes de formation et à donner une place à la complexité plutôt que de chercher à les lisser,

⁷⁹⁹ MARCH J. G. et SIMON H. A., *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1979.

⁸⁰⁰ CHOPPLET M., « Innovation, prospective, métiers. Les nouveaux mondes incertains » in SOULET M.-H (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, op. cit., p.328.

⁸⁰¹ SOULET M.-H (éd.), *Action et incertitude*, op. cit, pp.23-24.

voire à les nier. Cela pourrait passer, par exemple, par une place renforcée accordée aux compétences d'analyse et d'argumentation critique, de réflexivité et de délibération collective, ou encore de contextualisation et d'ajustements réguliers de l'action.

De telles compétences font écho au concept de prudence développé par Florent Champy et qui en définit trois bénéfices principaux pour le travail social : « en premier lieu, il aide à identifier le problème, à le nommer », étape indispensable à son analyse et à son traitement critique ; il permet ensuite, en opposition à une conception exclusivement managériale et calculatrice, de mettre une forme de rationalité dans l'action dans la mesure où « la rationalité «[...]», en situation d'incertitude, requiert des écarts avec le simple calcul » ; « enfin, ce concept arme aussi le regard des acteurs, non seulement les professionnels eux-mêmes mais aussi les usagers ou bénéficiaires de leur travail » en leur permettant d'identifier et d'analyser « les obstacles précis à la prudence »⁸⁰². Ainsi, le cadre de référence proposé par les pratiques prudentielles ouvre des perspectives intéressantes pour faire exister et reconnaître l'incertitude dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Sylvie Mezzena renforce cette lecture en constatant « une reconnaissance commune des propriétés d'incertitude et de singularité de l'action qui rapproche activité prudentielle et activité située »⁸⁰³ et qui caractérisent parfaitement l'intervention sociale dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle. Au pôle de la formation de s'emparer de ces cadres de référence pour préparer les professionnels à affronter des épreuves d'incertitude et de singularité et ainsi mieux répondre au pôle des compétences attendues.

Visibiliser et faire accepter l'agir en creux du travail social dans l'insertion entraînerait ainsi une série de conséquences pour les trois pôles de compétences analysés, conséquences développées ci-dessus sous forme de questionnements et d'hypothèses qui restent à explorer. Mais à l'évidence, les effets d'un tel dévoilement ne concerneraient pas que ces trois sphères mais toucheraient rapidement d'autres, soulevant au passage de nouveaux enjeux de fond. À commencer par celui de l'insertion (professionnelle) en tant que principale norme de référence - pour ne pas dire exclusive - des politiques sociales actuelles. En effet, nombre de détours empruntés pour intervenir dans ce champ, qu'ils soient évoqués par les professionnels, les responsables ou les formateurs, découlent des malentendus et des faux espoirs suscités par l'insertion. Malgré les réserves et les critiques maintes fois avancées à son égard – postulat d'une insertion professionnelle possible pour tous les usagers, sur-responsabilisation individuelle y compris des professionnels, contexte socioéconomique écarté, entre autres - , l'insertion garde une place centrale dans les options privilégiées par les pouvoirs publics pour juguler la majorité des problématiques sociales actuelles. Martine Zwick Monney ose, à ce propos, la question de « la fin du mythe de l'insertion pour tous » : « le mythe de l'insertion pour tous va-t-il persister ? Jusqu'à quand

⁸⁰² CHAMPY F., « Sociologie de la prudence et travail social : une rencontre prometteuse », *loc. cit.*

⁸⁰³ MEZZENA S., « Un savoir-faire qui échappe / résiste à la gouvernance managériale. Une approche perspectiviste de la connaissance comme chemin pour faire confiance » in KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'oeil de la prudence*, *op. cit.*, p.242.

le sursis est-il assuré ? Que les échecs de l'insertion deviennent visibles prochainement ou non, l'existence même du questionnement enclenché par cette éventuelle visibilisation ne peut être ignorée, la non-insertion étant, visible ou cachée, au cœur de la question sociale contemporaine »⁸⁰⁴.

Dès lors, nous pouvons faire l'hypothèse que mettre les incertitudes de l'activité d'insertion sur le devant de la scène participerait de la visibilisation des échecs décrits par l'auteure. Non pas pour faire table rase du paradigme de l'insertion mais plutôt pour questionner sa quasi-dictature dans l'action sociale actuelle. En effet, l'enjeu ne serait donc pas de se prononcer pour ou contre l'insertion – la question ne se pose pas en ces termes – mais de relativiser son hégémonie en la mettant sur le même plan que d'autres missions non moins importantes, comme la protection des plus démunis, la lutte contre des formes insidieuses de vulnérabilité, le respect inconditionnel des droits fondamentaux, ou encore la promotion des mécanismes de citoyenneté et de solidarité sociale. Or, en misant sur l'insertion à tout prix, les politiques risquent, selon les situations, de mettre au second plan certaines de ces missions, renforçant ainsi des processus d'exclusion. Au final l'insertion finit par se saboter elle-même. À contrario, jouer carte sur table permettrait de relativiser ouvertement les objectifs visés par l'intervention – insertion professionnelle/sociale, projet de formation, soutien psychosocial, lutte contre l'isolement et resocialisation, orientation vers un traitement thérapeutique, etc. - et de les ajuster à chaque situation, évitant ainsi des échecs à retardement. Encore une fois, cela ne signifierait pas la fin des politiques d'insertion mais plutôt celle de leur omniprésence et de leur prééminence, faisant ainsi de la place pour d'autres types d'intervention mieux ciblées et plus pertinentes.

L'intervention serait ainsi davantage sensée et moins hasardeuse grâce à la reconnaissance de l'incertitude. Pour le dire autrement, accepter l'incertitude donnerait, contre toute attente, des gages de certitude. Dès lors, questionner l'hégémonie de l'insertion entraînerait une nouvelle remise en question d'une autre forme d'hégémonie : celle d'un travail social à visée essentiellement stratégique et rationnelle porté par plusieurs décennies de nouvelle gestion publique, accordant officiellement peu ou pas de place au flou et à l'incertitude. Dans un tel contexte, il n'est pas rare que les travailleurs sociaux se trouvent écartelés entre des injonctions contradictoires opposant impératifs rationnels et valeurs professionnelles. Yvette Molina parle à ce propos « d'une double injonction à laquelle est exposé l'intervenant social entre positionnement éthique dans la relation d'aide et assujettissement à la nouvelle gestion publique qui accroit les exigences en termes de résultats et de procédures de l'autre »⁸⁰⁵. Il en résulte une tension pour le travailleur social qui, pour répondre à ces exigences de résultats et de procédures, finit par perdre une certaine autonomie d'action sous l'impulsion de bonnes pratiques, de protocoles d'intervention et autres standards et indicateurs de performance.

⁸⁰⁴ ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, op. cit., p.264.

⁸⁰⁵ MOLINA Y., « La pratique prudentielle comme régulation du risque » in KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'oeil de la prudence*, op. cit., p.95.

Dès lors, ramener l'incertitude au cœur de l'intervention reviendrait à réfuter une bonne partie de ces injonctions managériales plutôt adeptes de stabilité et de prévisibilité caractéristiques d'une rationalité froide et calculatrice. L'incertitude ferait alors de la place à un autre type de rationalité évoquée plus haut avec Florent Champy⁸⁰⁶. Ce serait une rationalité fondée sur une « prudence » déployée en situation, étayée par des connaissances disponibles sur les questions traitées et soumettant à la réflexivité critique tous les actes posés par les professionnels. Une telle perspective d'action ne pourrait faire l'économie de certains fondements du travail social, trop souvent oubliés et qu'il conviendrait alors de rappeler avec insistance. Il s'agit, par exemple, d'une capacité d'écoute, d'une présence bienveillante, d'un accueil inconditionnel et non-jugeant, mais aussi d'une aptitude à analyser et à agir en contexte et en tenant compte de la complexité environnante, ou encore la capacité à ajuster et à s'ajuster en continu, en faisant appel aux *bonnes* ressources au *bon* moment. Pour paraphraser Marc-Henry Soulet, il s'agit *in fine*, dans les situations les plus vulnérables, de mettre de l'ordre dans les priorités de l'intervention, en privilégiant la « réhabilitation valorisant le pouvoir être » au « travail d'autonomisation et d'*empowerment* valorisant le pouvoir agir »⁸⁰⁷. C'est au prix de cette expertise en mouvement que le travail social parvient à accompagner les situations les plus vulnérables et dont personne d'autre ne réclame la prise en charge. À condition précisément de rompre avec l'illusion du "tout maîtrisable" véhiculée par la nouvelle gestion publique.

Les enjeux soulevés par la visibilisation de l'incertitude du et dans le champ de l'insertion ne sont donc pas anodins. En effet, ça serait faire preuve de naïveté que de penser que l'on peut écarter d'un revers de main des repères aussi solidement et durablement ancrés que les politiques d'insertion ou un modèle de travail social fortement influencé par une idéologie néolibérale omniprésente. Au contraire, les perspectives évoquées ici font appel à des changements de fond et inscrits dans le long terme. Remettre au cœur des préoccupations sociopolitiques le « pouvoir être » des plus vulnérables d'entre nous, dont l'existence est marquée par la rupture et l'incertitude, c'est interroger frontalement la manière d'envisager la cohésion sociale. Plus précisément, c'est accepter de remettre en question l'articulation entre responsabilité individuelle et responsabilité sociale, en redonnant à celle-ci la place que doit être la sienne pour "faire société". Les questionnements et les changements suscités par la reconnaissance de l'incertitude concernent donc la société dans son ensemble et pas uniquement ses marges. Autrement dit et comme le note Marc Chopplet, « l'incertain est le terrain de jeu du politique : analyse des forces, définition des objectifs, vision des buts à atteindre et des voies pour y parvenir, mais aussi poids des rapports sociaux et des matrices au sein desquelles se conçoit l'action et où se joue, précisément, la liberté »⁸⁰⁸.

⁸⁰⁶ CHAMPY F., « Sociologie de la prudence et travail social : une rencontre prometteuse », *loc. cit.*

⁸⁰⁷ SOULET M.-H., « De l'habilitation au maintien. Les deux figures contemporaines du travail social » in *Savoirs*, n°18, 2008b, p.42.

⁸⁰⁸ CHOPPLET M., « Innovation, prospective, métiers. Les nouveaux mondes incertains », *loc. cit.*, p.329.

Au final, derrière l'incertitude, y compris celle qui entoure le champ de l'insertion, se cachent donc des jeux de pouvoir dont l'exercice fait appel à des ressorts particuliers, négociés et ajustés en cours d'action, et qui échappent à un registre purement managérial et figé. Reconnaître officiellement cette incertitude et la dévoiler au grand jour, signifierait accepter de partager ce pouvoir notamment avec le travail social dont la professionnalité repose précisément sur ces ressorts mobilisés en situation. Le pouvoir ne se partageant pas facilement, on comprend bien que les perspectives proposées au terme de notre travail mettront sans doute du temps à se concrétiser. Quoiqu'il en soit, ces perspectives dessinent de nouvelles pistes de réflexion et d'intervention qu'il s'agit désormais d'explorer. Cette exploration aurait sans doute beaucoup à gagner en associant deux nouveaux pôles de compétences, selon nous incontournables : d'un côté, celui des autorités politiques et, de l'autre, celui des citoyens-usagers.

Bibliographie

ABALLÉA F., « Sur la notion de professionnalité » in *Recherche sociale*, n°124, 1992.

ABBOTT A., *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*, Chicago - Londres, University of Chicago Press, 1988.

ADJERAD S. et BALLEST J. (s/s la dir. de). *L'Insertion dans tous ses états*, Paris, L'Harmattan, 2004.

ALIX J.-S., BERTRAND D., BRUN J.-M., CHAUVIERE M. et GARRIGUE G. (s/s la dir. de), *Debout pour nos métiers du travail social !*, Toulouse, ÉD. ÉRÈS, 2018.

ARENDT H., *La Condition de l'homme moderne*, Paris, Pocket Agora, 1994.

ASTIER I., « Qu'est-ce qu'un travail public ? Le cas des métiers de la ville et de l'insertion » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp. 170-186.

ASTIER I., *Les Nouvelles règles du social*, Paris, PUF, 2007.

ASTIER I. et DUVOUX N., « L'institution de la dignité dans la société contemporaine : réflexions à partir du cas français » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *Le Social à l'épreuve des parcours de vie*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2008, pp.125-135.

ASTIER I. et MEDIDINI A., *Sociologie de l'intervention sociale*, Malakoff, Armand Colin, 2019.

AUTÈS M., « Travail social et principe de justice » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.50-70.

AUTÈS M., *Les Paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 2013.

AVENEL C., « Effets ambivalents des politiques d'insertion. Les droits et devoirs à l'épreuve de l'expérience vécue des bénéficiaires » in *Vie sociale*, n°1, 2012, pp. 59-79.

AVENIR SOCIAL, « Code de déontologie du travail social en Suisse. Un argumentaire pour la pratique », Berne, 2010.

BACHMANN L. et RODARI S., « Analyser le travail social. Une approche intégrant l'agentivité et les rapports sociaux » in *Pensée plurielle*, Vol.36, 2014, pp.121-132.

BADAN P., BONVIN J.-M. et MOACHON E., « Le rôle des acteurs locaux dans nouvelles politiques de l'emploi » in *Swiss Journal of Sociology*, n°30, 2004, pp.381-396.

BAREL Y., *La Quête du sens : comment l'esprit vient à la cité*, Paris, Le Seuil 1987.

BAREL Y., *Le Paradoxe et le système : essai sur le fantastique social*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1989.

BAREL Y., « Le Grand Intégrateur » in *Connexions*, n°56, 1990, pp.85-100.

BAUDOT P.-Y. et OULD-FERHAT L., « L'administration à l'épreuve du savoir » in *Sociologies pratiques*, n°24, 2012, pp.1-7.

BEAUD S. et WEBER F., *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données de terrain*, Paris, La Découverte, 2017.

BECKER H. S., *Les Ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris, La Découverte, 2002.

BELLOT C., BRESSON M. et JETTÉ C. (s/s la dir. de). *Le Travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de L'Université du Québec, 2013.

BERCLAZ M., « Pour une meilleure prise en compte des employeurs dans le processus de réinsertion professionnelle » in *Artias*, Octobre 2010.

BERTAUX R., « Défense de la qualification et de la compétence » in CHAUVIÈRE M. et TRONCHE D. (s/s la dir. de), *Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service*, Paris, Dunod, 2002, pp.79-85.

BOLTANSKI L., *L'Amour et la justice comme compétences*, Paris, Éditions Métailié, 1990.

BOLTANSKI L., « L'inquiétude sur ce qui est. Pratique, confirmation et critique comme modalités du traitement social de l'incertitude » in *Cahiers d'anthropologie sociale*, n°5, 2009, pp.163-179.

BOLTANSKI L. et CHIAPELLO È., *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

BONVIN J.-M., « La sécurité sociale : notions clés, spécificités et évolutions récentes » in Jean-Michel Bonvin et alii, *Manuel de politique sociale*, Lausanne, EESP et Réalités sociales, 2011, pp.17-40.

BONVIN J.-M., « Administration et mise en œuvre des politiques publiques », [En ligne], URL : <https://baripedia>, mis en ligne le 20 janvier 2019, consulté le 15 avril 2020.

BONVIN J.-M., GOBET P., ROSSINI S. et TABIN J.-P., *Manuel de politique sociale*, Lausanne, EESP et Réalités sociales, 2011.

BONVIN J.-M et MOACHON É., « Les nouveaux modes de gestion du travail social et la marge discrétionnaire des travailleurs sociaux », in BELLOT C., BRESSON M., et JETTÉ C. (s/s la dir. de), *Le Travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013, pp.208-218.

BONVIN J.-M., DIF-PRADALIER M. et ROSENSTEIN E., « Trajectoires de jeunes bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse. Une analyse en termes de capacités » in *Agora débats/jeunesses*, n°65, 2013, pp.61-76.

BONVIN J.-M., MOACHON É., « Les dilemmes des conseillers des agences publiques pour l'emploi en Suisse », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3063>, mis en ligne le 03 février 2010, consulté le 15 avril 2020.

BORGETTO M. et LAFORE R., *La République sociale. Contribution à l'étude de la question démocratique en France*, Paris, PUF, 2010.

BOUQUET B., « Paradoxe » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 2006, pp.403-406

BOUQUET B., « Travail social » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B., *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 2006, pp.589-591.

BOUQUET B., « Le travail social à l'épreuve. Face aux défis, dynamiques et reconquêtes de sens... » in *Empan*, n°68, 2007, pp.35-42.

BOUQUET B., «Prévention et temporalité» in CHÂTEL V. (éd.), *Les Temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008, pp.235-243.

BOUQUET B., *Éthique et travail social. Une recherche du sens*, Paris, Dunod, 2012.

BOURDIEU P., *La Misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

BOYÉ J., « Des références communes en travail social ? Le détour par l'international » in *Empan*, n°109, 2018, pp.43-48.

BRANDIBAS G. et ELETA M., *Le Projet personnalisé dans l'action sociale et médico-sociale - conception, démarche et clinique*, Paris, L'Harmattan, 2014.

BREGEON P., *À quoi servent les professionnels de l'insertion ? L'exemple des intervenants sociaux en Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, en Missions locales et dans l'Insertion par l'Activité Économique*, Paris, L'Harmattan, 2008.

BRESSON M., « La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux » in *Informations sociales*, n°169, 2012, pp.68-75.

CANTELLI F. et GENARD J.-L. (s/s la dir. de), *Action publique et subjectivité*, Paris, LGDG, 2007.

CARNAL P.-Y., « Les assurances sociales, la politique sociale et la sécurité sociale : essai de définitions et de présentation générale » in *Aspects de la sécurité sociale*, 2004/2, pp.22-33.

CASTEL R., *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CASTEL R., « Du travail social à la gestion du non-travail » in *Esprit*, 1998 (Mars-Avril), pp.28-47.

CASTEL R., *L'Insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil, 2003.

CASTEL R., *La Montée des incertitudes. Travail, protections, statut des individus*, Paris, Seuil, 2009.

CASTEL R. et MARTIN C. (s/s la dir. de). *Changements et pensées du changement. Échanges avec Robert Castel*, Paris, La Découverte, 2012.

CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003.

CASTRA D., «Comment insérer les bas niveaux de qualification dans les entreprises ? in LÉVY-LEBOYER C., LOUCHE C. et ROLLAND J.-P., *RH : les apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006, pp.107-124.

CASTRA D. et VALLS F., *L'Insertion malgré tout. L'intervention sur l'offre et la demande, 25 ans d'expérience*, Toulouse, Octarès, 2011.

Centre Vaudois d'Aide à la Jeunesse (CVAJ), [En ligne], URL : <http://www.cvaj.ch/>, consulté le 15 février 2020.

CHAMPY F., *Nouvelle théorie sociologique des professions*, Paris, PUF, 2015.

CHAMPY F., « Sociologie de la prudence et travail social : une rencontre prometteuse », in KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'œil de la prudence*, Bâle, Schwabe Verlag, 2019, pp.27-45.

CHÂTEL V. (éd.), *Les Temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008.

CHAUVIÈRE M., *Le Travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification*, Paris, Dunod, 2004.

CHAUVIÈRE M., « Les professions du social : compétences ou qualifications ? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.119-134.

CHAUVIÈRE M., *Trop de gestion tue le social : essai sur une discrète chandalisation*, Paris, La Découverte, 2007.

CHAUVIÈRE M., « Qu'est-ce que la « chandalisation » ? » in *Informations sociales*, n°152, 2009, pp.128-134.

CHAUVIÈRE M., « La lente déprofessionnalisation des métiers du social » in *Empan*, n°109, 2018, pp.12-17.

CHENU A., « De la diplomatie institutionnelle à la diplomatie stratégique : comment agir dans un monde incertain ? » in *Géoéconomie*, n°76, 2015, pp.109-119.

CHOBÉAUX F., « La formation des professionnels du social » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.135-151,

CHOPART J.-N., « L'Employabilité : défi ou gageure ? Quelles interventions face à l'exclusion ? » in *Connexions*, n°62, 1993, pp.33-51.

CHOPART J.-N., « Le travail social face aux mutations économiques » in *RECHERCHES ET PREVISIONS*, n°44, 1996.

CHOPART J.-N., « Le travail social face aux mutations économiques » in SOULET M.H. (s/s la dir. de), *Les Transformations des métiers du social*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997, pp.74-82.

CHOPART J.-N., « Retour réflexif sur un programme de recherche : que fait la sociologie des professions face à la marchandisation du travail social ? », in VILBROD A., *L'Identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003, pp.39-57

CHOPPLET M., « Innovation, prospective, métiers. Les nouveaux mondes incertains » in SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, Bâle, Schwabe Verlag, 2018, pp.311-333.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

CHOUINARD I., « La relation en travail social au Québec : analyse de l'action médiatrice des travailleurs sociaux en situation d'intervention sociale en Centres de santé et de service social », Thèse de doctorat présentée dans la Faculté d'Éducation de l'Université de Sherbrooke au Canada, sous le codirection des Professeurs Yves Lenoir (Sherbrooke) et Marc-Henry Soulet (Fribourg). [En ligne], URL : <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/8869>. Thèse acceptée le 3 mai 2006, consulté le 20 août 2019.

Conférence Suisse des Institutions d'Action sociale (CSIAS), [En ligne], URL : <https://www.csias.ch>, consulté le 25 octobre 2019.

Conférence Suisse des Institutions d'Action sociale (CSIAS), « Un emploi grâce à la formation », [En ligne], URL : <https://www.csias.ch>, mis en ligne en janvier 2018, consulté le 25 octobre 2019.

DAMBUYANT-WARGNY G., « Du travail social à l'intervention sociale. Quand le sens fondamental de prise en charge du corps vulnérable affirme les complémentarités professionnelles et éloigne du corporatisme » in *Empan*, n°109, 2018, pp. 18-26.

DAVIES M., *The Sociology of Social Work*, London, Routledge, 1991.

DE CERTEAU M., *L'Invention du quotidien. I. Arts de faire*, Paris, Gallimard, 1990.

DE JONCKEERE C., MEZZENA S. et MOLNARFI C., *Les Entreprises sociales d'insertion par l'économique. Des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes*, Genève, IES éditions, 2008.

DE RHAM G., « Transformations des métiers du social et évolution des formations » in SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997, p.225-242.

DE ROBERTIS C., *Méthodologie de l'intervention en travail social*, Rennes, Presses de l'EHESP, 2018.

DEJOURS C., *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*, Paris, Bayard, 2010.

DEMAZIÈRE D. et ZUNE M., « Qu'est-ce que le travail quand on n'a pas d'emploi ? Le travail non salarié à l'aune des projections d'avenir des chômeurs » in *Formation et emploi*, n°141, 2018, pp.133-152.

DEWEY J., *Logique. Théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1993.

DONZELOT J., « Le déplacement de la question sociale » in *Sociétés & Représentations*, n°5, 1997, pp.87-95.

DORBES LECOEUR E., *Gérer les compétences et les talents. Le guide pratique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2015.

DUBAR C., « La construction sociale de l'insertion professionnelle » in *Éducation et sociétés*, n°7, 2001, pp.23-36.

DUBAR C., « Genèse des notions » in CHAUVIÈRE M. et TRONCHE D., *Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service*, Paris, Dunod, 2002, pp.74-78.

DUBAR C., « Insertion (Social and occupational inclusion) » in GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *Orientation et insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 2007, pp.257-263.

DUBECHOT P., LE QUÉAU P., MESSU M., « Les emplois de l'insertion et du local » in CHOPART J.-N. (s/s la dir. de), *Les Mutations du travail social : dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000, pp.139-152.

DUBET F., *Le Déclin de l'institution*, Paris, Seuil, 2002.

DUBET F., « Préface » in CASTRA D., *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, PUF, 2003.

DUBOIS V., « Le paradoxe du contrôleur. Incertitude et contrainte institutionnelle dans le contrôle des assistés sociaux » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°178, 2009, pp.28-49.

DUBOIS V., « Le rôle des street-level bureaucrats dans la conduite de l'action publique » in *HAL (halshs-00660673)*, 2012, pp.1-9.

DUVOUX N., « L'expérience vécue par les publics des politiques d'insertion » in *Informations sociales*, n°169, 2012, pp.108-115.

DWORKIN R., *Taking Rights Seriously*, London, Duckworth, 1978.

ECOPLAN, « Die Entwicklung atypisch-prekärer Arbeitsverhältnisse in der Schweiz. Nachfolgestudie zu den Studien von 2003 und 2010, unter Berücksichtigung neuer Arbeitsformen. » in *Rapport Seco*, 2017.

EHRENBERG A., « Les changements de la relation normale pathologique » in *Esprit*, n°304, 2004, pp.133-156.

ESPING-ANDERSEN G., *Les Trois mondes de l'État-providence*, Paris, PUF, 2007.

Eurofound, « Enquête européenne sur les conditions de travail 2015 », [En ligne], URL : <https://www.eurofound.europa.eu>, résultats mis en ligne à partir de 2017, consultés le 23 mars 2020.

EVANS T. et HARRIS J., « Street-Level Bureaucracy, Social Work and the (Exaggerated) Death of Discretion » in *British Journal of Social Work*, n°34, 2004, pp.871-895.

FOUCART J., « L'accompagnement : dispositif de bienveillance et constructions transactionnelle » in *Pensée plurielle*, n°22, 2009, pp.13-27.

FOUGEYROLLAS P., *Le Processus de production culturelle du handicap. Contextes sociohistoriques du développement des connaissances dans le champ des différences corporelles et fonctionnelles*, Québec, CQCIDIH-SCCIDIH, 1995.

FOURDRIGNIER M., MOLINA Y. et TSCHOPP F. (s/s la dir. de), *Dynamiques du travail social en pays francophones*, Genève, ies éditions, 2014.

FRAGNIÈRE J.-P. et GIROD R. (eds.), *Dictionnaire suisse de politique sociale* Lausanne, Réalités sociales, 2002.

FUSTIER P., *Le Lien d'accompagnement. Entre don et contrat social*, Paris, Dunod, 2010.

GARDELLA É., *L'Urgence sociale comme chronopolitique. Temporalités et justice sociale dans l'assistance aux personnes sans-bri en France depuis les années 1980*, Paris, ENS Cachan (thèse de doctorat), 2014.

GARDELLA É., « Temporalités des services d'aide et des sans-abri dans la relation d'urgence sociale. Une étude du fractionnement social » in *Sociologie*, n°7, 2016, pp.243-260.

GARRIGUE G., « Défendre la qualité des outils et des pratiques », in ALIX J.-S et alii., *Debout pour nos métiers du travail social !*, Toulouse, Éditions Érès, 2017.

GASPAR J.-F., *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012.

GENARD J.-L., « Des subjectivités reconfigurées » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *Le Social à l'épreuve des parcours de vie*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2008, pp.93-110.

GENNARI A. et PINTO ALBUQUERQUE C. (s/s la dir. de). *Políticas Públicas e Desigualdades Sociais : Debates e práticas no Brasil e em Portugal*, S. Paulo, Editora Cultura Acadêmica UNESP, 2012.

GIDDENS A., *Les Conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan, 1994.

GLASER G. B. et STRAUSS A. L., *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.

GLASER G. B. et STRAUSS A. L., *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967. Traduit de l'anglais par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray. *La Découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*, Malakoff, Armand Colin, 2017.

GNAEGI P., *Histoire, structure et financement des assurances sociales en Suisse : avec une introduction à la politique familiale*, Genève, Schulthess, 2017 (4e éd.).

GOFFMAN E., *Asiles*, Paris, Editions de Minuit, 1968.

GOFFMAN E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Editions de Minuit, 1973.

GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *Orientation et insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 2007.

GUICHARD J., « Projet (Plan, Project, Prospect) » in GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *Orientation et insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 2007, pp.344-352.

GUILLAUME-HOFNUNG M., *La Médiation*, Paris, PUF, 2015.

HATZFELD H., *Construire de nouvelles légitimités en travail social*, Paris, Dunod, 1998.

HATZFELD H., « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques » in *ERES « Vie sociale »*, n°8, 2014, pp.25-36.

Histoire de la sécurité sociale en Suisse, « Risques, chômage », [En ligne], URL : <http://www.histoiredelasecuritesociale.ch>, mis en ligne en juin 2019, consulté le 23 mars 2020.

HONNETH A., « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la « reconnaissance » » in *Revue du MAUSS*, n°23, 2004, pp.137-151.

HONNETH A., *La Lutte pour la reconnaissance*, Paris, Gallimard, 2013.

HOWE D., "Knowledge, power and the shape of social work practice" in DAVIES M., *The Sociology of Social Work*, London, Routledge, 1991.

ION J., *Le Travail social au singulier. La fin du travail social ?*, Paris, Dunod, 2006.

ION J. et TRICART J.-P., *Les Travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 1984.

ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005.

ION J. et RAVON B., «Institutions et dispositifs» in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.71-85.

Insertion Suisse, l'Association faîtière nationale de l'insertion sociale et professionnelle, [En ligne], URL : <https://www.insertionsuisse.ch>, consulté le 15 avril 2020.

Insertion Suisse, « Prise de position : les entreprises sociales d'insertion par l'économie », [En ligne], URL : <http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/accueil>, mis en ligne le 25 mars 2015, consulté le 25 novembre 2019.

International Association of Schools of Social Workers (IASSW) & International Federation of Social Workers (IFSW), «Définition globale du travail social», [En ligne], URL : <https://www.ifsw.org/>, mis en ligne en juillet 2014, consulté le 09 avril 2020.

ISAAC R., Lima L., RIST B. et TROMBERT C., « Les dispositifs d'insertion » in LIMA L. et TROMBERT C. (s/s la dir. de), *Le Travail de conseiller en insertion*, Paris, ESF, 2012, pp.81-119.

JEANNOT G., *Les Métiers flous. Travail et action publique*, Toulouse, OCTARES, 2011.

KARSZ S., *Pourquoi le travail social ?*, Paris, Dunod, 2004.

KAUFMANN J.-C., *L'Entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 2011.

KELLER V., *Manuel critique de travail social*, Genève et Lausanne, IES & EESP, 2016.

KELLER V., « La formation et l'emploi dans le champ du travail social en Suisse. Faits et chiffres actuels » in *AvenirSocial*, 2018.

KNÜSSEL R., « Le travail social en question, des réponses contrastées à des défis majeurs » in SOULET M.-H. (s/s la dir.de), *Les Transformations des métiers du social*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997 (Volume 4), pp.287-312.

KUEHNI M., « Les miettes du salariat : l'engagement au travail des sans-emploi » in *Travail, genre et sociétés*, n°35, 2016, pp. 129-147.

KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'oeil de la prudence*, Bâle, Schwabe Verlag, 2019.

LAHIRE B., *L'Esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2007.

LÄSSIG BONDALLAZ V. et MURIER T., « L'ESPA en bref. L'enquête suisse sur la population active » in *Statistique de la Suisse (OFS)*, 2019.

LAVAL C. et RAVON B., « Relation d'aide ou aide à la relation ? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.235-250.

LE BOTERF G., « Compétence » in BARREYRE J.-Y. et BOUQUET B. (s/s la dir. de), *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, 2006, pp.134-137.

LE BOTERF G., *Construire les compétences individuelles et collectives. Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*, Paris, Eyrolles, 2018.

LE GARREC S. (s/s la dir. de). *Le Travail contre la santé*, Paris, L'Harmattan 2012.

LEJEUNE C., *Manuel d'analyse qualitative. Analyser sans compter ni classer*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2019.

LEPORI A., GREPPI S. et MARAZZI C., « Travail, chômage et État social » in ARTIAS, [En ligne], <http://www.artias.ch>, mis en ligne en juillet 2012, consulté le 25 octobre 2019.

LÉVY-LEBOYER C., LOUCHE C. et ROLLAND J.-P., *RH : les apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2006.

LIBOIS J. et STROUMZA K. (eds.), *Analyse de l'activité en travail social. Actions professionnelles et situations de formation*, Genève, Éditions ies, 2007.

LIBOIS J., « Identité et défis contemporains du travail social en Suisse » in *VST - Vie sociale et traitements*, n°122, 2014, pp.51-58.

LINHART D. et MARUANI M., « Précarisation et déstabilisation des emplois ouvriers, quelques hypothèses » in *Travail et emploi*, n°11, 1982.

LIPSKY M., *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation, 2010.

Loi fédérale sur l'Assurance-invalidité (LAI) du 19 juin 1959, [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>, (Etat au 1er janvier 2020).

Loi fédérale sur la compétence en matière d'assistance des personnes dans le besoin (LAS), du 24 juin 1977, [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>, (Etat au 1er janvier 2020).

Loi fédérale sur l'Assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité (LACI), du 25 juin 1982. [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>, (Etat au 1er janvier 2020).

Loi sur l'asile (LAsi), du 26 juin 1998, [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>, (Etat au 1er janvier 2020).

Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI), du 16 décembre 2005, [En ligne], URL : <https://www.admin.ch>, (Etat au 1er janvier 2020).

LORIOU M. (s/s la dir. de). *Qu'est-ce que l'insertion ? Entre pratiques institutionnelles et représentations sociales*, Paris, L'Harmattan, 2013.

MARCH J. G. et SIMON H. A., *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1979.

MARTUCCELLI D., « L'incertain, l'action et les limites imaginaires de la réalité » in SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, Bâle, Schwabe Verlag, 2018, pp.141-159.

MAUREL E., « Le statut de l'insertion » in *Informations sociales*, n°8, 1995.

MAUREL E., « De l'observation à la typologie des emplois sociaux » in CHOPART J.-N (s/s la dir. de), *Les Mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000, pp.25-52.

MÉDA D., *Le Travail. Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Flammarion, 1995.

MELCHIOR J.-P., « De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux » in *Informations sociales*, n°167, 2011, pp.123-130.

MESSU M., «Le temps social fractal » in CHÂTEL V. (éd.), *Les Temps des politiques sociales*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2008, pp.49-71.

MEZZENA S., « L'expérience du stagiaire en travail social : le point de vue situé de l'activité » in *Pensée plurielle*, n°26, 2011, pp.37-51.

MEZZENA S., *De Schön à Dewey. Connaissance et professionnalité dans l'activité des éducateurs*, Paris, L'Harmattan, 2018.

MISPELBLOM BEYSER F., *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2010.

MOLINA Y., « Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social » in *Pensée plurielle*, n°36, 2014, pp. 55-66.

MOLINA Y., « La pratique prudentielle comme régulation du risque » in KUEHNI M. (éd.), *Le Travail social sous l'œil de la prudence*, Schwabe Verlag, Bâle, 2019.

MURARD N., *La Morale de la question sociale*, Paris, La Dispute, 2003.

OFS, « Vie active et rémunération au travail » in *Panorama*, 2019.

OLIVIER DE SARDAN J.-P., *La Rigueur du qualitatif : les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2017.

PAILLÉ P., « Introduction. Une "enquête de théorisation ancrée" : les racines et les innovations de l'approche méthodologique de Glaser et Strauss », in GLASER G. B. et STRAUSS A. L., (traduit de l'anglais par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray), *La Découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*, Malakoff, Armand Colin, 2017.

PAUL M., *L'Accompagnement : une posture professionnelle spécifique*, Paris, L'Harmattan, 2004.

PAUL M., « L'accompagnement dans le champ professionnel » in *Savoirs*, n°20, 2009, pp.11-63.

PERRET V., GIRAUD O., HELBING M. et BATTAGLINI M., *Les Cantons suisses face au chômage. Fédéralisme et politiques de l'emploi*, Paris, L'Harmattan, 2007.

PICHON P., « La construction des publics » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.189-204.

PINHO J. et ANTONIN-TATTINI V., « Rôles et défis pour l'intervention en Service Social : le cas des entreprises sociales en Suisse » in SANTOS C. C., ALBUQUERQUE C. P., et ALMEIDA H. N. (s/s la dir. de). *Serviço Social : mutações e desafios*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2013.

PINTO ALBUQUERQUE C., « La construction de la légitimité de pratiques de travail social. La pertinence du quotidien et des espaces de frontière » in *Pensée plurielle*, n°24, 2010, pp. 89-104.

Plateforme nationale contre la pauvreté, « Plateforme nationale contre la pauvreté 2019-2014 », [En ligne], <https://www.contre-la-pauvrete.ch>, date de mise en ligne non indiquée, consulté le 25 octobre 2019.

PORTAL B., « Négociation et stratégie dans la relation d'aide: la personne partie prenante du changement » in *Vie sociale*, n°19, 2017, pp.153-164.

PORTAL B., DESOMER V. et DUTRIEUX B. (s/s la dir. de), *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, Namur, Editions UVCW - Fédération des CPAS, 2017.

Programmes d'intégration cantonaux (PIC), [En ligne], URL : <https://www.kip-pic.ch/fr/>, consulté le 07 avril 2020.

Programmes d'intégration cantonaux (PIC), « Agenda Intégration Suisse », [En ligne], URL : <https://www.kip-pic.ch/fr/pic/agenda-integration/>, consulté le 07 avril 2020.

QUIVY R. et VAN CAMPENHOUDT L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 2006.

RAVON B., « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité » in *Empan*, n°75, 2009.

RAVON B., « Travail social, souci de l'action publique et épreuves de professionnalité », [En ligne], URL : <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin/index.html?id=600>, mis en ligne le 01 octobre 2010, consulté le 15 avril 2020.

RAVON B. et ION J., *Les Travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, 2012.

RAVON B. et VIDAL-NAQUET P., « L'épreuve de professionnalité : de la dynamique d'usure à la dynamique réflexive », *Sociologies* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/5363>, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 15 avril 2020.

RENAUD G., « Imaginaire, socialité et travail social ou les pratiques silencieuses d'une intervention délinquante » in *Les Cahiers de la Recherche sur le Travail Social*, Vol.11, 1986.

RICOEUR P., *Temps et Récit*, Paris, Le Seuil, 1983, 1984, 1985 (3 tomes).

RICHMOND M. E., *Les Méthodes nouvelles d'assistance. Le service social des cas individuels*, (traduit de l'américain par Pauline de Chary et René Sand), Rennes, Éditions de l'École nationale de santé publique (ENSP), 2002.

ROSANVALLON P., *La Crise de l'État-Providance*, Paris, Seuil, 1981.

ROSE J., « Employabilité (Employability) » in GUICHARD J. et HUTEAU M. (s/s la dir. de), *Orientation et insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 2007, pp.169-172.

ROYER D., « Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? » in *Empan*, n°46, 2002, pp.18-25.

SAINT-MARTIN C., « Performance et impératifs gestionnaires : quels enjeux pour la condition professionnelle des travailleurs sociaux ? » in *Empan*, n°83, 2012, pp.97-101.

SCHNAPPER D., *Qu'est-ce que l'intégration ?*, Paris, Gallimard, 2007.

SCHÖN D. A., *The Reflective Practitioner, how Professionals think in the Action*, New York, Basic Books, 1983.

SCHÖN D. A., *Le Praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Logiques, 1994.

SCHÖN D. A., *Le Tournant réflexif*, Montréal, Editions Logiques, 1996.

SCHWARTZ B., *L'Insertion professionnelle et sociale des jeunes*, Paris, La Documentation française, 1981.

Secrétariat d'État à l'Économie (SECO), « La situation du marché du travail en septembre 2019 », [En ligne], URL : <https://www.arbeit.swiss>, mis en ligne le 08 octobre 2019, consulté le 25 octobre 2019.

SEM, « Rapport sur la migration 2018 » in *SEM/DFJP*, 2019.

SENNETT R., *Le Travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel 2000.

SÖDER M., « School integration of mentally retarded— analysis of concepts, research and research needs » in *NBE (National Swedish Board of Education)*, 1980, pp.1-30.

SOULET M.-H. (éd.), *Les Transformations des métiers du social* Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1997 (vol.4).

SOULET M.-H. (s/s la dir. de). *Le Travail, nouvelle question sociale*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1999.

SOULET M.-H., « Penser l'action en contexte d'incertitude : une alternative à la théorisation des pratiques professionnelles ? » in *Nouvelles pratiques sociales*, n°16, 2003, pp.125-141.

SOULET M.-H., « Une solidarité de responsabilisation ? » in ION J. (s/s la dir. de), *Le Travail social en débat[s]*, Paris, La Découverte, 2005, pp.86-103.

SOULET M.-H., « Les paradoxes des politiques de réinsertion » in *REISO*, 2008a.

SOULET M.-H., « De l'habilitation au maintien. Les deux figures contemporaines du travail social » in *Savoirs*, n°18, 2008b, pp.33-44.

SOULET M.-H., «Vers une nécessaire individualisation des politiques sociales ? » in VRANCKEN D. et THOMSIN L. (s/s la dir. de), *Le Social à l'épreuve des parcours de vie*, Louvain-La-Neuve, Academia-Bruylant, 2008c, pp.59-76.

SOULET M.-H., « De l'insertion sociale à la gestion des immotiles. Le travail social en reconfiguration » in CASTEL R. et MARTIN C. (s/s la dir. de), *Changements et pensées du changement. Echanges avec Robert Castel*, Paris, La Découverte, 2012, pp.183-194.

SOULET M.-H., « Interpréter sous contrainte ou le chercheur face à ses données » in *Recherches Qualitatives*, n°12, 2012, pp. 29-39.

SOULET M.-H., « Justesse, justice et justification. Les embarras de l'action sociale » in *Recherches*, 2014, pp.227-241.

SOULET M.-H., « Le travail social, une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude », in *Sociologies* [En ligne], Dossiers, Relation d'aide et de soin et épreuves de professionnalité, URL : <https://journals.openedition.org/sociologies/5553>, mis en ligne le 16 juin 2016, consulté le 15 avril 2020.

SOULET M.-H., « Avant-propos : pourquoi traduire The Discovery of Grounded Theory ? » in GLASER G. B. et STRAUSS A. L. (traduit de l'anglais par Marc-Henry Soulet et Kerralie Ouevray), *La Découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*, Malakoff, Armand Colin, 2017.

SOULET M.-H., « Quelques réflexions critiques sur le développement du pouvoir d'agir en travail social » in PORTAL B., DESOMER V. et DUTRIEUX B. (s/s la dir. de), *Changer le monde au quotidien. L'approche DPA-PC : récits d'expériences, analyses et regards critiques*, Namur, Editions UVCW - Fédération des CPAS, 2017, pp.183-292.

SOULET M.-H. (éd.), *Action et incertitude. Les épreuves de l'incertain*, Bâle, Schwabe Verlag, 2018.

SPIRE A., « Grand angle. Du nouveau chez les bureaucrates » in *Gouvernement et action publique*, n°2, 2012, pp. 167-174.

SUPIOT A., *L'Esprit de Philadelphie. La justice sociale face au marché total*, Paris, Seuil, 2010.

THÉVENOT L., « L'action qui convient » in PHARO P. et QUÉRÉ L. (s/s la dir. de), *Les Formes de l'action*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1990.

THÉVENOT L., *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*, Paris, La Découverte, 2006.

VALENDUC G., « Les relations controversées entre les technologies numériques et l'emploi » in *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2017, pp.33-46.

VALLERIE B. et LE BOSSÉ Y., « Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement » in *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, n°39, 2006, pp.87-100.

VILBROD A. (s/s la dir. de), *L'Identité incertaine des travailleurs sociaux*, Paris, L'Harmattan, 2003.

VRANCKEN D., *Le Nouvel ordre protectionnel. De la protection sociale à la sollicitude publique*, Lyon, Parangon/Vs, 2010a.

VRANCKEN D., *Social barbare*, Charleroi, Couleurs livres, 2010b.

VRANCKEN D., « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat » in *Pensée plurielle*, n°30-31, 2012, pp.27-36.

VRANCKEN D., *Le Crépuscule du social*, Liège, Presses Universitaires de Liège, 2014.

VRANCKEN D. et MACQUET C., « Focus - Du travail sur soi au gouvernement de soi » in *Informations sociales*, n°169, 2012, pp. 76-79.

VULBEAU A., « Contrepoint - L'accompagnement, référent inévitable » in *Informations sociales*, n°169, 2012, pp. 55.

WOLFENBERGER W., « Social Role Valorization : a proposed new term for the principle of normalization » in *Mental Retardation* 1983/21, pp.234-239.

WUHL S., « Insertion : les politiques en crise » in SOULET M.-H., *Le Travail, nouvelle question sociale*, Fribourg, Éditions Universitaires Fribourg Suisse, 1999, pp.127-148.

ZWICK MONNEY M., *Les Échecs de l'insertion. Rouages et engrenages d'un mouvement permanent*, Genève, Seismo, 2015.

ZWICK MONNEY M., « L'insertion professionnelle des jeunes. Les enjeux d'un accompagnement coordonné », in SOULET M.-H (éd.), *Jeunesses précaires*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2015.

Table des figures

Fig.1	Travail social et insertion socioprofessionnelle : quels leviers de légitimation ?	p.86
Fig.2	Les trois pôles de compétences de la reconnaissance pratique du travail social dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle	p.98
Fig.3	Liste des professionnels interrogés	p.104
Fig.4	Liste des responsables interrogés	p.107
Fig. 5	Les « informateurs » dans le pôle de la formation	p.110
Fig.6	Modèle de la démarche d'opérationnalisation mise en œuvre	p.115
Fig.7	Complexité et flou du champ de l'insertion	p.133
Fig.8	Synthèse de la posture critique des travailleurs sociaux face à l'insertion	p.156
Fig.9	Points de rencontre possibles entre axes d'intervention, niveaux de relation et fonctions identifiées	p.208
Fig.10	Espaces et temps de l'accompagnement et actions attendues	p.218
Fig.11	Interventions et espaces de tensions dans l'accompagnement des parcours d'insertion	p.223
Fig.12	Les principales étapes des processus d'insertion et leurs actions respectives	p.246
Fig.13	Les multiples figures professionnelles de l'insertion	p.248
Fig.14	Le projet au cœur de l'accompagnement social dans le champ de l'insertion	p.273
Fig.15	Insertion et travail social, une histoire de cheval de Troie	p.285
Fig.16	Synthèse des leviers de reconnaissance à la croisée des pôles de compétences	p.307
Fig.17	Synthèse des caractéristiques du champ, des curseurs et de la dimension sociale de l'intervention	p.312
Fig.18	Des postures floues et incertaines du travail social dans le champ de l'insertion	p.337
Fig.19	Les registres d'un accompagnement prudent mobilisés dans le champ de l'insertion	p.352
Fig.20	Les curseurs de l'intervention par pôle de compétences et axes de diplomatie	p.359
Fig.21	Les registres diplomatiques mobilisés par le travail social dans le champ de l'insertion	p.372
Fig.22	Les tactiques paradoxales mobilisées par travail social dans sa quête de reconnaissance	p.375
Fig.23	Travail social et insertion : les paradoxes d'une légitimation permanente	p.389

Annexes

Annexe I : Guide d'entretien – Compétences mobilisées

A. INFORMATIONS GÉNÉRALES

INFORMATIONS	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> Présentations et rappels : <ul style="list-style-type: none"> Du contexte et de l'objet de la recherche Du déroulement général de l'entretien Des précautions éthiques et déontologiques 		
<ul style="list-style-type: none"> Questions, précisions ? 		

B. DISCOURS SUR LES COMPÉTENCES MOBILISÉES

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> En quoi consiste votre travail ? <ul style="list-style-type: none"> C'est quoi votre travail ? Que faites-vous exactement ? Pouvez-vous illustrer, donner un ou deux exemples ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Organisation de votre travail ? <ul style="list-style-type: none"> Avec qui le faites-vous ? Faites-vous partie d'une équipe, d'un département précis ? Si oui, comment l'équipe s'organise-t-elle ? Organigramme ? Principaux partenaires internes et externes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Objectifs, effets attendus ? <ul style="list-style-type: none"> Que visez-vous avec votre travail ? Quels sont les effets attendus de vos actions ? Qui attend ces effets ? Qu'est-ce qui permet de dire que votre travail est réussi, a atteint les objectifs fixés ? Qui a la compétence pour le faire ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Autres ? 		
LES COMPÉTENCES MOBILISÉES		✓
<ul style="list-style-type: none"> Définir les principales actions réalisées : <ul style="list-style-type: none"> Principales activités, tâches réalisées ? Organisation d'une journée-type ? Exigences à respecter ? Compétences professionnelles et savoir-faire : <ul style="list-style-type: none"> Caractéristiques d'un travail bien fait ? Ce qui distingue un professionnel "quelconque" d'un excellent professionnel ? Par exemple... 		

Identifier les savoirs nécessaires : Quelles sont les principales connaissances indispensables à la bonne exécution des tâches identifiées ? Savoirs théoriques (connaissances apprises), procéduraux (comment) et environnementaux (contexte) ?		
• Nommer les aptitudes personnelles : Principales qualités, caractéristiques, ressources personnelles requises ? Savoir-être et savoir s'y prendre ?		
• Identifier les motivations professionnelles : Missions poursuivies ? Valeurs professionnelles ? Sens donné à l'action ? Limites de l'action ?		
ARTICULATION AVEC LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES ET LES COMPÉTENCES ATTENDUES		✓
• Compétences développées (formation) : Où et comment avez-vous acquis les compétences identifiées plus haut ? En formation de base, postgrade, continue, etc. ? Grâce à l'expérience professionnelle, personnelle ? Préciser. Par d'autres biais ?		
• Compétences attendues (employeurs) : Selon vous, pourquoi votre employeur vous a-t-il engagé ? Qu'est-ce qui a fait la différence par rapport aux autres candidats ? Que recherche prioritairement votre employeur chez ses collaborateurs ? Votre travail est-il évalué ? Si oui, comment, par qui, selon quelle procédure ? Quel feed-back vous est-il transmis ?		
• Autres ?		

C. COMPÉTENCES EFFECTIVES

PARTANT D'UN CAS PARTICULIER, COMMENT CONSTRUISEZ-VOUS VOTRE INTERVENTION (UNE SITUATION-TYPE) ?		✓
AVANT l'intervention	Quelles actions menez-vous avant le début effectif de la mesure ? Quand débute ce travail ? Est-il prescrit, formalisé dans une procédure définie ? Si oui, laquelle ? Récolte d'informations, selon quelles modalités, auprès de qui ? Accès à un dossier existant, activation d'un nouveau dossier ? Démarches, tâches concrètes ? Savoirs nécessaires, aptitudes indispensables et motivations dans cette phase ?	
PENDANT l'intervention	• Quelles sont les principales étapes de la prise en charge et en quoi consistent-elles ? Qui en est concerné ? Accueil ? Formalisation de la prise en charge (contrat, projet, etc.) ? Evaluations, bilans intermédiaires ? Bilan final ? Fin de la mesure ? Autres ? • Savoirs nécessaires, aptitudes indispensables et motivations dans cette phase ?	

APRÈS l'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles actions menez-vous après la fin effective de la mesure ? Que faite-vous encore, une fois la mesure terminée (départ du participant) ? Ce travail est-il prescrit ? Si oui, comment, où, par qui ? Quand se termine précisément la gestion d'une mesure ? Qui du suivi post-embauche ? Savez-vous ce que devient le participant une fois qu'il quitte l'institution ? Si oui, par quel biais ? • Savoirs nécessaires, aptitudes indispensables et motivations dans cette phase ? 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Autres ? 		

D. CONCLUSIONS

PERSPECTIVES			✓
<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les perspectives de développement de l'accompagnement proposé ? Changements envisagé, souhaités ? 			
<ul style="list-style-type: none"> • Autres : Voulez-vous ajouter quelque chose ? Demander des documents relatifs au poste occupé : cahiers de charges, procédures d'intervention, etc. Des noms pour d'éventuels entretiens ? 			

E. PROFIL DE LA PERSONNE INTERROGÉE

ENTRETIEN N° :		LIEU ET DATE :	
INSTITUTION	FONCTION(S) OCCUPÉE(S)	DEPUIS QUAND ?	
FORMATIONS(S) DE BASE	FORMATION(S) CONTINUE(S)	TITRE(S) OBTENU(S)	
EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES			
DANS LE CHAMP DE L'INSERTION		HORS DU CHAMP DE L'INSERTION	
ÂGE	SEXE	NATIONALITÉ	

Remerciements et fin de l'entretien.

Annexe II : Guide d'entretien – Compétences attendues

A. INFORMATIONS GÉNÉRALES

INFORMATIONS	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> Présentations et rappels : <ul style="list-style-type: none"> Du contexte et de l'objet de la recherche Du déroulement général de l'entretien Des précautions éthiques et déontologiques 		
<ul style="list-style-type: none"> Questions, précisions ? 		

B. LES PROFILS RECHERCHÉS

ORGANISATION ET FONCTIONS D'INSERTION	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> Pouvez-vous présenter rapidement votre entreprise/dispositif ? <ul style="list-style-type: none"> Raison sociale, taille, champ d'activité ? Mission et public cible ? Prestations et résultats attendus ? Principaux partenaires institutionnels ? Autres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les fonctions d'insertion présentes dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> Fonctions principales et leurs rôles respectifs ? Qu'est-ce qui est spécifiquement attendu de chaque fonction ? Un ou deux exemples ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Organisation des fonctions d'insertion ? <ul style="list-style-type: none"> Comment sont organisées entre elles les fonctions précitées ? Par équipes, secteurs, projets, etc. ? Pouvez-vous décrire l'organigramme de ces fonctions ? Leur articulation et complémentarité, leurs liens hiérarchiques, etc. ? Ces fonctions ont-elles des partenaires privilégiés ? Si oui, lesquels ? S'agit-il de partenaires internes et/ou externes ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Objectifs, effets attendus ? <ul style="list-style-type: none"> Pourquoi cette organisation et pas une autre ? Avantages et inconvénients ? Quels en sont les effets attendus notamment en termes d'insertion ? Qu'est-ce qui vous permet de dire que cette organisation est adéquate, permet de remplir votre mission ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Autres ? 		
PROFILS PROFESSIONNELS POUR LES FONCTIONS D'INSERTION		✓
<ul style="list-style-type: none"> Définir les principales actions menées par chaque fonction de l'insertion : <ul style="list-style-type: none"> Principales activités et tâches réalisées ? Ce qui distingue, dans la fonction donnée, un professionnel "quelconque" d'un excellent professionnel ? Caractéristiques d'un travail bien fait ? Compétences professionnelles et savoir-faire exigés par la fonction ? <ul style="list-style-type: none"> Autres exigences particulières ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Identifier les savoirs nécessaires à chaque fonction de l'insertion : <ul style="list-style-type: none"> Quelles connaissances doit absolument maîtriser chaque fonction identifiée précédemment ? 		

Savoirs théoriques (connaissances apprises), procéduraux (comment) et environnementaux (contexte) ?		
<ul style="list-style-type: none"> • Nommer les aptitudes personnelles attendues de la part de chaque fonction de l'insertion : Principales qualités, caractéristiques, ressources personnelles requises ? Savoir-être et savoir s'y prendre ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les motivations professionnelles propres à chaque fonction de l'insertion : Sens donné à la fonction ? Atouts et limites de la fonction ? Valeurs professionnelles liées à la fonction ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Selon vous, existe-t-il des éléments transversaux aux fonctions identifiées ? Si oui, lesquels ? Logiques, modes d'action ? Pratiques, tâches transversales ? Savoirs, connaissances ? Aptitudes ? Motivations ? Autres ? 		
ARTICULATION AVEC LES COMPÉTENCES DÉVELOPPÉES ET LES COMPÉTENCES MOBILISÉES		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences développées (formation) : Quelles formations recherchez-vous prioritairement pour les fonctions liées à l'insertion des jeunes ? Pourquoi ? La formation de vos collaborateurs représente-t-elle un critère d'embauche prioritaire, déterminant ? Si oui/non, pourquoi ? Selon vous, dans quelle mesure les formations suivies et/ou existantes sont-elles en adéquation avec les fonctions exercées dans le champ de l'insertion des jeunes ? Faudrait-il créer de nouvelles formations ? Lesquelles et pourquoi ? Quelle est votre politique de formation continue ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Compétences mobilisées (professionnels) : Quels types d'expériences professionnelles recherchez-vous en priorité pour les fonctions d'insertion ? Pourquoi ? Dans quelle mesure l'expérience professionnelle de vos collaborateurs est-elle importante, déterminante ? Est-ce un critère d'embauche important ? Pourquoi ? Comment évaluez-vous les compétences de vos collaborateurs ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • A part la formation et l'expérience professionnelle, avez-vous d'autres critères d'embauche jugés déterminants ? Lesquels et pourquoi ? 		

C. LIEN AVEC LE TRAVAIL SOCIAL (TS)

LÉGITIMITÉ DU TRAVAIL SOCIAL DANS LE CHAMP DE L'INSERTION DES JEUNES		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Formations en TS : Selon vous, dans quelle mesure les formations en TS (AS, ES, MSP, ASC, etc.) sont-elles adaptées aux fonctions exercées dans le champ de l'insertion des jeunes ? Ces formations répondent-elles aux besoins des professionnels concernés ? Si oui/non pourquoi ? Avantages, et limites de ces formations ? Selon vous, ces formations permettent-elles de légitimer l'entrée des travailleurs sociaux dans ce champ d'intervention ? Si oui/non pourquoi ? 		

<ul style="list-style-type: none"> • Expérience professionnelle en TS : Selon vous, dans quelle mesure une expérience professionnelle en travail social est-elle adaptée aux besoins des professionnels de l'insertion des jeunes ? Expliquer. En quoi ce type d'expérience peut représenter un avantage, un inconvénient ? Selon vous, une expérience en travail social permet-elle de légitimer l'entrée des travailleurs sociaux dans le champ d'insertion des jeunes ? Si oui/non pourquoi ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Autres ? 		

D. CONCLUSIONS

POINTS FORTS ET LIMITES DE L'ACTION		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Les points forts de votre action ? Ce que vous savez particulièrement bien faire ? Là où on vous connaît une expertise (publics spécifiques, tâches particulières, etc.) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Les principales limites de votre action ? Potentiels d'amélioration ? Ce que vous faites moins bien ? Là où l'on ne vous reconnaît pas d'expertise particulière (publics spécifiques, tâches particulières, etc.) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Autres Voulez-vous ajouter quelque chose ? Demander des documents institutionnels : concept, directives, processus d'intervention, étapes, descriptifs des postes, cahiers des charges, etc. Des noms pour d'éventuels entretiens ? 		

E. PROFIL DE LA PERSONNE INTERROGÉE

ENTRETIEN N° :		LIEU ET DATE :	
INSTITUTION	FONCTION(S) OCCUPÉE(S)	DEPUIS QUAND ?	
FORMATIONS(S) DE BASE	FORMATION(S) CONTINUE(S)	TITRE(S) OBTENU(S)	
EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES			
DANS LE CHAMP DE L'INSERTION		HORS DU CHAMP DE L'INSERTION	
ÂGE	SEXE	NATIONALITÉ	ÉTAT CIVIL

Remerciements et fin de l'entretien.

Annexe III : Guide d'entretien – Compétences développées

A. INFORMATIONS GÉNÉRALES

INFORMATIONS	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> Présentations et rappels : <ul style="list-style-type: none"> Du contexte et de l'objet de la recherche Du déroulement général de l'entretien Des précautions éthiques et déontologiques 		
<ul style="list-style-type: none"> Questions, précisions ? 		

B. OFFRE DE FORMATION

PRATIQUES – CHAMP DE L'INSERTION	REMARQUES, COMMENTAIRES	✓
<ul style="list-style-type: none"> Quelle formation offrez-vous dans le champ de l'insertion ? <ul style="list-style-type: none"> Titre de la formation proposée? Quel est le contenu? Thèmes traités ? Cours, modules proposés ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Quel est le public cible de la formation ? <ul style="list-style-type: none"> A qui s'adresse-t-elle en priorité ? Pourquoi ? Quels en sont les prérequis ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les objectifs visés par la formation ? <ul style="list-style-type: none"> Que visez-vous avec votre formation ? Quels en sont les objectifs théoriques, pratiques, professionnels, autres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Comment la formation est-elle organisée ? <ul style="list-style-type: none"> Quelle est sa durée ? Quelles sont les principales modalités pédagogiques mobilisées ? Pratiquez-vous l'alternance théorie-pratique ? Si oui, comment le faites-vous ? Quels sont vos liens avec les terrains professionnels ? Vos principaux partenaires ? Quelles sont les modalités d'évaluation et validation pratiquées ? 		
SAVOIRS		✓
<ul style="list-style-type: none"> Quels sont les principaux savoirs développés en termes d'insertion durant la formation ? <ul style="list-style-type: none"> Apports théoriques, connaissances développées ? Méthodes d'intervention, techniques et outils travaillés ? Connaissance des contextes légaux, des politiques d'insertion, des partenaires et des réseaux ? Autres... 		
APTITUDES - COMPÉTENCES		✓
<ul style="list-style-type: none"> Quelles aptitudes/compétences personnelles (<u>savoir-être</u>) cherchez-vous à développer avec votre formation ? <ul style="list-style-type: none"> Souplesse, anticipation, esprit d'équipe, écoute, sens de l'accueil, etc. ? Autres? 		

<ul style="list-style-type: none"> • Quelles aptitudes/compétences professionnelles (<u>savoir-faire</u>) cherchez-vous à développer avec votre formation ? Sens de l'organisation, capacité d'analyse, de négociation, travail en réseau, etc. ? Accompagnement, conseil, placement, etc. ? Autres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Autres ? 		

C. MOTIVATIONS ET COLLABORATIONS

INTÉRÊT POUR LE CHAMP DE L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi avez-vous développé une formation dans le champ de l'insertion? Quelles sont vos motivations ? Quels intérêts y voyez-vous ? Pourquoi l'avoir fait ? 		
COLLABORATIONS ET PARTENARIATS		✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec qui collaborez-vous pour l'organisation de la formation ? Quels sont vos principaux partenaires ? Avec l'économie, l'enseignement, la psychologie, la santé, etc. ? Autres ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Autres ? 		

D. CONCEPTIONS – DÉFINITIONS

DÉFINITIONS		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Comment définissez-vous l'insertion, quelle conception en avez-vous ? Définitions, représentations ? Quels concepts, auteurs mobilisés ? Quelle est votre référentiel théorique ? Economie, RH, sociologie, psychologie, autres... ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Au nom de quelle conception, de quelle représentation faites-vous les choix présentés précédemment (organisation et contenus de la formation) ? 		
<ul style="list-style-type: none"> • Autres ? 		

E. TRAVAIL SOCIAL

LIENS AVEC LE TRAVAIL SOCIAL		✓
<ul style="list-style-type: none"> • Partant de ce qui précède, quels liens existe-t-il entre votre offre de formation et le travail social ? S'agit-il d'une offre de formation pour les travailleurs sociaux, entre autres ? Pourquoi ? Quelles opportunités/limites la formation offre-t-elle au travail social ? Des collaborations avec le travail social sont-elles effectives, envisageables ? Pourquoi ? 		

LÉGITIMITÉ DU TRAVAIL SOCIAL		
<ul style="list-style-type: none"> Quelle est la légitimité du travail social à intervenir dans le champ de l'insertion socioprofessionnelle ? Que peut-il apporter dans ce champ, en termes de pratiques professionnelles, compétences, etc. ? Quelles ont les spécificités de son intervention ? Pourquoi ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Autres ? 		

E. CONCLUSIONS

PERSPECTIVES		✓
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les perspectives de développement de votre formation ? Changements envisagé, souhaités ? De nouvelles offres de formation ? De nouvelles collaborations en perspective ? 		
<ul style="list-style-type: none"> Autres Voulez-vous ajouter quelque chose ? Demander des documents relatifs à la formation : descriptifs, programmes, objectifs, directives, etc. Des noms pour d'éventuels entretiens ? 		

F. PROFIL

ENTRETIEN N° :		LIEU ET DATE :	
INSTITUTION	FONCTION(S) OCCUPÉE(S)	DEPUIS QUAND ?	
FORMATIONS(S) DE BASE	FORMATION(S) CONTINUE(S)	TITRE(S) OBTENU(S)	
EXPÉRIENCES PROFESSIONNELLES			
DANS LE CHAMP DE L'INSERTION		HORS DU CHAMP DE L'INSERTION	
ÂGE	SEXE	NATIONALITÉ	ÉTAT CIVIL

Remerciements et fin de l'entretien.

