

Les ressources permettant aux travailleur.se.s sociaux.les de tenir sur la durée dans le travail social

Travail de bachelor effectué dans le cadre de la formation à la Haute École de Travail Social
de Genève

Célia CADUFF FEE 19 orientation animation socio-culturelle & Zumreta FONTAINE FEE19
orientation éducation sociale

Sous la direction de Laurence BACHMANN

Genève, mai 2024

Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs autrices

Résumé

Dans ce travail nous allons explorer quelles sont les ressources personnelles, d'équipes et institutionnelles mobilisées par les travailleur.se.s sociaux.les de plus de 20 ans de métier pour durer dans celui-ci. Le travail social est un métier de l'humain très impliquant, d'autant plus que les personnes qui se vouent à celui-ci parlent très souvent de vocation quand on leur demande ce qui les a amenées au travail social. Cette double réalité les place donc dans une position qui peut, selon le contexte, amener de la fatigue. Étant nous-mêmes travailleuses sociales depuis plusieurs années et voyant les conditions de l'exercice de celui-ci évoluer et pas toujours dans une direction positive, nous nous sommes demandées quelles ressources étaient mobilisées par les travailleur.se.s au fil de leur carrière pour ne pas s'épuiser. Nous avons donc décidé de nous orienter sur trois axes d'analyse : les ressources personnelles, d'équipe et institutionnelles. Ces axes nous paraissaient intéressants à développer dans le cadre de cette recherche, car ils couvrent différentes réalités, tout en mettant en valeur quelles ressources sont sollicitées par les travailleur.s.e.s sociaux.les. Nous avons fait le choix de laisser la parole la plus libre possible aux personnes interviewées afin que celles-ci nous partagent spontanément les ressources qu'elles utilisent, ou qu'elles mobilisent encore, pour tenir dans le métier. Ce modeste travail se veut être une ressource à disposition des institutions, des équipes et de tout.e travailleur.se social, fraîchement diplômé.e ou installé.e depuis longtemps dans le métier qui chercheraient, une piste ou un rappel pour tenir sur la durée.

Remerciements

Ce travail de recherche n'aurait pu exister sans la précieuse parole de nos interviewé.e.s. Nous tenons ici à les remercier chaleureusement, non seulement d'avoir accepté de nous recevoir dans le cadre de ces interviews, mais également pour leur confiance et ouverture lors de ces dernières. Les thématiques abordées faisant parfois référence à des événements passés douloureux, nous avons été touchées par l'authenticité des réponses qui, émanent, nous l'espérons, des paroles retranscrites de ce travail de Bachelor. Merci à vous.

Nous aimerions dans un deuxième temps remercier notre directrice de travail de Bachelor, Mme Laurence Bachmann. Grâce à ses compétences, elle nous a permis de mieux structurer notre recherche, tant dans la forme que dans le contenu. Les données récoltées lors des interviews étant tellement riches et denses que sans sa précieuse orientation à certains moments clés, ce TB aurait pu se faire sur plusieurs années. Merci donc à elle pour ce phare dans la nuit.

Nous aimerions également remercier M. Didier Cattin, ancien animateur socioculturel et enseignant à la Haute École de Travail Social, qui grâce à plusieurs décennies d'expérience et de rencontres dans le domaine du social, nous a permis de rencontrer des professionnel.le.s de terrain de longue date.

Enfin, merci à nos proches : familles et ami.e.s qui nous ont soutenues de près ou de loin durant ce travail.

Table des matières

Résumé	2
Remerciements.....	3
INTRODUCTION.....	5
Thématique de recherche	5
Motivation	5
Objectifs et question de recherche/Hypothèses	6
Problématique.....	6
Outils théoriques et Concepts	8
Juste distance	8
Valeurs	9
Posture professionnelle	9
Nouvelle gestion publique	10
Méthodologie	11
ANALYSE.....	13
Ressources personnelles :	13
Capacité à l'introspection	13
La juste distance	17
Posture professionnelle	22
Prendre soin de soi	25
Ressources d'équipe	29
Ressources institutionnelles.....	35
CONCLUSION	41
Résumé synthétique de l'analyse.....	41
Qu'est-ce que cela nous a apporté et vécu émotionnel.....	42
Apport pour le travail social et la posture professionnelle.....	43
BIBLIOGRAPHIE.....	45

INTRODUCTION

Dans ce travail de Bachelor, nous avons pris le parti de mettre en lumière les travailleur.se.s sociaux.les de longue date. Nous souhaitons valoriser l'expérience et comment celle-ci est mise au service du bien-être au travail.

Thématique de recherche

Nous avons donc décidé de nous intéresser aux travailleur.se.s sociaux.les plutôt qu'à une population précise que le.la travailleur.se accompagne. Les conditions de travail ne cessent d'évoluer pour les travailleur.se.s sociaux.les, engendrant une plus grande bureaucratisation ainsi qu'une demande de rendre compte du travail accompli. Cette réalité les éloigne du terrain et peut entraîner une perte de sens tout en favorisant une fatigue du.de la travailleur.se.

Motivation

Nous sommes travailleuses sociales depuis plusieurs années déjà et nous voyons que la fatigue et l'épuisement touchent de plus en plus ces professionnel.le.s. Le burn-out est encore plus susceptible de toucher des métiers de l'humain comme celui des travailleur.se.s sociaux.les. Nous avons élaboré notre question de recherche au fil de discussions informelles. Nous travaillons dans des domaines et des orientations différentes depuis de nombreuses années. Les questions de la durée dans le travail social nous interpellent toutes les deux, de par nos parcours professionnels respectifs. L'impact du covid-19 sur notre quotidien est (en partie) aussi une des raisons de la fatigue que nous ressentons aujourd'hui. Cette recherche fait d'autant plus sens pour nous dans la mesure où nous ne sommes évidemment pas les seules dans cette situation. L'inconnu dans lequel nous avons été plongé.e.s lors de la pandémie est représentatif de la souplesse dont les travailleur.se.s sociaux.les doivent faire preuve dans leur métier. Pour faire preuve de souplesse, il faut pouvoir s'appuyer sur un intérieur solide, qui se construit à différents niveaux. Notre outil principal étant nous-mêmes, notre état physique et psychique, ainsi que notre parcours de vie, vont avoir un impact sur la façon dont nous exerçons notre métier. Nous nous questionnons donc sur la façon dont les professionnel.le.s de terrain de longue date font pour « tenir » sur la durée. Nous avons envie d'une part de donner la parole à ces professionnel.le.s de longue date pour qu'ils.elles nous disent comment ils.elles ont fait et comment ils.elles font encore aujourd'hui pour ne pas s'épuiser. D'autre part, nous voulons aussi valoriser ce métier de travailleur.se social.e en donnant la parole à ces professionnel.le.s dont l'expérience de terrain dépasse la théorie. Nous voulons rendre compte des ressources et non pas des difficultés pour que ce travail puisse lui aussi être une ressource. Humblement, offrir quelques pistes à explorer pour les jeunes

travailleur.se.s ou ceux.celles, plus expérimenté.e.s, ainsi qu'aux équipes ou institutions, est également une volonté de notre part.

Objectifs et question de recherche/Hypothèses

L'objectif est donc de rendre visible quelles ressources sont mobilisées par les travailleur.se.s. Sur lesquelles s'appuient-ils.elles principalement ? Vont-ils.elles faire appel à des ressources plutôt d'ordre personnel, d'équipe ou institutionnel ? Comment ont-ils.elles, au cours de leur parcours professionnel, traversé les périodes difficiles, quelles ressources ont-ils.elles mobilisées ?

Nous faisons l'hypothèse que les travailleur.se.s sociaux.les de longue date font appel à des ressources personnelles, d'équipe et institutionnelles pour tenir sur la durée.

Problématique

Le contexte dans lequel nous réalisons ce travail est particulier, car il se situe environ deux ans après la fin de la pandémie du covid-19. Cette dernière a eu un impact sur tous et toutes évidemment, mais les métiers de l'humain ont été particulièrement touchés par les conséquences de cette maladie qui induisait une mise à distance obligatoire, alors que l'essence même de nos métiers relève de la proximité à l'autre. Cette pandémie a été une mise sous tension quotidienne et hors du commun pour les travailleur.se.s sociaux.les, pour différentes raisons, que nous ne développerons pas dans le cadre de cette recherche. Il paraissait important toutefois de rendre visible ce facteur contextuel et d'actualité du travail social.

Un autre élément contextuel et historique important dans le cadre de cette recherche est celui des nouvelles gestions publiques. Ces dernières ont changé le paysage du travail social, processus qui a démarré dans les années 1980. « Cette nouvelle gestion vise à améliorer la performance publique.[...] Elle est soutenue par trois objectifs : l'efficacité socio-économique, la qualité de service et l'efficacité de gestion.[...] L'ambition est d'insuffler l'esprit d'entreprise au service public afin qu'il bénéficie des bonnes pratiques du privé. » (2013). Il paraît évident que dans un contexte comme celui-ci, le quotidien des travailleur.se.s sociaux.les a été fortement impacté par ce changement vers la nouvelle gestion publique. Les ramifications se retrouvent à différents niveaux, qu'elles soient organisationnelles, gestionnaires, qualitatives ou autres, mais elles auront un impact sur la vie professionnelle des employé.e.s. Nous développerons plus loin dans cette recherche les aspects contradictoires de la nouvelle

gestion publique, mais cet impact agit évidemment sur les professionnel.le.s du social, et d'autant plus sur la durée.

Dans un contexte social de plus en plus individualiste, la nouvelle gestion publique entraîne cette fragmentation sur les institutions, sur le personnel et sur les bénéficiaires. On constate une individualisation, mais également une uniformisation du travail social. Le burn-out ou l'épuisement professionnel est depuis quelques années le lot quotidien du monde professionnel (Dejours, 2015). Cette réalité touche d'autant plus les personnes qui travaillent dans les métiers du soin et de l'aide à la personne. Pourtant toutes ne vont pas faire un burn-out. Alors la question se pose : Comment les travailleur.se.s de longue date font-ils.elles pour tenir ? Ont-ils.elles vécu ou vivent-ils.elles un épuisement professionnel ? Et si oui, comment font-ils.elles ou ont-ils.elles fait pour surmonter ce séisme ? Notre objectif est de rendre visible les différentes ressources sur lesquelles les professionnel.le.s s'appuient pour tenir. Trois domaines se sont imposés à nous au moment de la réflexion de l'hypothèse de recherche. Nous avons alors supposé que les ressources mobilisées peuvent être personnelles, d'équipe et institutionnelles. Notre enquête de terrain vise à explorer lesquelles et comment ces ressources sont utilisées. Parmi ces trois domaines de ressources, en est-il qui sont plus ou moins sollicitées ? L'objectif était, comme déjà évoqué, de laisser la parole la plus libre possible, pour que chacun.e nous apporte ce qui lui semblait le plus important.

Outils théoriques et Concepts

Voici les différents concepts sur lesquels nous nous sommes appuyés pour répondre à la question de notre travail. Nous allons définir dans ce chapitre ce que l'on entend par la juste distance, les valeurs, la posture professionnelle et la nouvelle gestion publique.

Juste distance

La question de la juste distance nous semble très importante pour tenir dans la durée. En effet, le travail social demande sans aucun doute d'ajuster sa distance vis-à-vis de celui-ci, ce qui est une forme de protection émotionnelle pour le.la travailleur.se, mais qui ne doit pas pour autant sortir la personne accompagnée de son humanité (Depenne, 2019). Et c'est là que se trouve la complexité de donner la juste place à son travail (fonctionnement et organisation), dans sa vie en gardant la proximité avec les personnes accompagnées. Les années d'expérience et la formation continue vont aider le.la travailleur.se social.e à placer cette distance au bon endroit. Mais il.elle devra la réajuster tout au long de sa carrière professionnelle. Cette juste distance - et non pas « bonne », qui supposerait une « mauvaise » - ne vise pas « une maîtrise totale des relations » (Depenne 2019), mais la régulation de l'implication des travailleur.se.s sociaux.les dans la mission qu'ils.elle incarnent. Pour définir de manière spontanée la juste distance, nous pourrions dire qu'il s'agit d'être « ni trop loin ni trop proche. » Antoine Ricard (2021). Bien évidemment ce « ni trop loin, ni trop proche » est subjectif, selon qui on est, selon qui on a en face de nous, selon même, la période de la vie dans laquelle on se trouve.

C'est pour cela qu'elle peut être prise ici dans une perspective systémique. La « juste distance » dans le travail social peut être définie comme un équilibre dynamique entre implication et détachement, non seulement entre le.la travailleur.se social.e et la personne accompagnée, mais aussi entre tous les membres du système social dans lequel ils.elles interagissent. La « juste distance » systémique suggère un équilibre entre l'implication nécessaire à l'accompagnement des personnes et une distance tout aussi nécessaire pour prévenir les risques de fusion ou de surinvestissement du travailleur.se social.e dans les situations rencontrées, et plus largement le système institutionnel. Ainsi Olivier Amiguet (2007) évoque 3 aspects essentiels pour la compréhension du contexte, l'un d'entre eux est la hiérarchisation des contextes que le.la travailleur.se social.e doit pouvoir opérer dans l'exercice de son travail. La clarification des situations est l'objectif à atteindre, tout en gardant en tête que cette hiérarchisation pourrait ne pas être comprise par les protagonistes. Cependant, il est primordial au.à la travailleur.se d'être au clair sur ce qui importe dans une situation donnée. Cela suppose aussi que la priorité peut être, à un moment donné, de se

protéger soi-même et se prioriser par rapport à la problématique ou aux contraintes du système institutionnel.

Valeurs

Les valeurs socles du travail social sont des principes fondamentaux qui guident les professionnel.le.s dans leur pratique. L'éducation, l'expérience humaine et les interactions sociales vont, selon Dewey, influencer les valeurs d'une personne (John Dewey 1859-1952). Les valeurs sont des croyances fortes qui vont guider les actions et le comportement d'une ou de plusieurs personnes. Elles vont influencer, par exemple, la façon dont les travailleur.se.s sociaux.les vont accompagner le public auprès duquel ils.elles travaillent, elles vont également contribuer à forger la posture professionnelle des travailleur.se.s. Quand celles-ci sont partagées au sein d'une équipe, d'un groupe ou d'une institution, elles vont être des moteurs et permettent une cohésion forte. Au contraire, quand l'équipe, le groupe ou l'institution ne partage pas de valeurs communes, les conséquences se ressentiront autant d'un point de vue individuel que collectif. Pour l'individu, il y a un fort risque de conflit interne, de stress professionnel et de difficultés de collaboration. Collectivement, on va observer des incohérences dans la pratique, une perte de confiance de la part des bénéficiaires et une perte de cohésion d'équipe. Sans parler du risque de baisse de qualité que peuvent engendrer ces désaccords de valeurs, la cohésion d'équipe est fortement compromise dans de telles situations (Bouquet 2012). Les individus sont quant à eux sujets à un sentiment constant de tension qui va les affecter sur le plan émotionnel, avec comme risque de symptômes de la frustration et de l'anxiété, voire de l'épuisement professionnel.

Posture professionnelle

La posture professionnelle des travailleurs.se.s sociaux.les est sans doute une composante essentielle qui permet de tenir sur la durée. La posture professionnelle est, comme le décrit Brigitte Portal, « quelque chose qui bouge ». Le terme de posture est à distinguer de celui de positionnement et de position : à la différence des deux derniers, il suppose l'action. L'action induite par le terme posture renvoie à la réflexivité et à l'attitude prise par le.la professionnel.le dans les situations singulières que rencontre celui.celle-ci dans un contexte professionnel évolutif (Portal 2018). Parler de posture professionnelle revient aussi à parler d'accompagnement (Malela Paul 2012), c'est la question de comment je décide d'accompagner l'autre, dans le sens ou accompagner, c'est aller avec. C'est aussi parler de positionnement et de choix d'action pour accomplir cet accompagnement (Mullin 2013). La posture professionnelle est donc influencée par différents éléments, tant internes (psychique) qu'externes (environnement), elle est le reflet des valeurs des professionnel.le.s du social. Ces dernier.ère.s vont adapter leur posture au travail prescrit et au travail réel, en utilisant la marge

de manœuvre qu'ils.elles ont à disposition. Cette marge de manœuvre est de plus en plus réduite par la nouvelle gestion publique qui vise une recherche de résultat et qui est en totale contradiction avec les aspirations des travailleur.se.s sociaux.les. Il en résulte un sentiment d'incapacité, comme le dit de Gauljeac (2011) une impuissance à agir chez les travailleur.es.s sociaux.ales. La posture professionnelle est un élément majeur des travailleur.se.s sociaux.ales qui leur permet de tenir leur position et d'avancer sur le chemin de l'accompagnement, en étant en phase avec leurs valeurs. Elle est le reflet de l'assurance du.de la travailleur.se. Un.une travailleur.se social.e à qui on impose un objectif de résultat se voit bousculé.e dans ses valeurs et amputé.e de son libre arbitre ce qui, nous l'avons cité plus haut, va entraîner, entre autres, de la frustration et du stress, et une perte de sens au travail (Portal, 2018). Pour aller plus loin, on observe comme nous le dit Chauvière (2004, 2007) que ces nouveaux modes de gestion (NPG) entraînent les travailleur.se.s sociaux.les à devenir de simples « ressources humaines » et non plus des acteurs.rice légitimes de l'action sociale. On en déduit que ces différentes constatations vont, sans nul doute, rendre le problème de durer dans le temps en travail social plutôt difficile.

Nouvelle gestion publique

Avec la nouvelle gestion publique, l'Etat va mettre en place un modèle de gestion des services publics pour une rationalisation des coûts. L'accent est mis sur la planification des stratégies par l'état, la réalisation est, elle, décentralisée vers des agences autonomes, voire des entreprises (Ben Mrad 2017). La nouvelle gestion publique naît dans les années 1980. Issu du modèle des entreprises, ce nouveau fonctionnement de l'État vise une baisse des coûts de l'accompagnement et une recherche de résultat avec en toile de fond un changement organisationnel basé sur le paradigme managérial. L'objectif est « d'améliorer les performances de l'État » (Jean-Michel Huet, Diane de Pompignan, Julien Batt 2013). On vise « une rentabilité et une compétitivité entre les acteurs, contribuant ainsi à une précarisation des emplois, une intensification de la charge de travail, une diminution de la reconnaissance professionnelle » (Ben Mrad 2017). Ce fonctionnement va venir bousculer profondément les travailleur.se.s sociaux.les dans leurs valeurs et leurs manières de travailler. Ce modèle va entraîner une nouvelle façon de considérer les personnes accompagnées : de bénéficiaires, elles vont se retrouver à la place de client.e.s. Michel Chauvière (2007) met le doigt sur une réalité que nous vivons aujourd'hui, celle de la mutation des institutions et services sociaux qui se transforment gentiment en « authentique entreprise sociale ». Le terme décrit très bien que nous avons maintenant à faire, non pas à des bénéficiaires, mais à des client.e.s à qui un service est offert. Le retrait de l'État au profit d'organismes indépendants pour la gestion des problématiques sociales entraîne une réduction des responsabilités de celui-ci, avec le risque de sous-estimer les aspects structurels et systémiques des problèmes sociaux, et une

fragmentation des services sociaux. D'autre part, l'État va se détacher de la mise en pratique des stratégies qu'il imagine, et va confier ce travail à des « sous-traitants » (Jean-Michel Huet, Diane de Pompignan, Julien Batt 2013). Pour une meilleure gestion des situations et une visée économique, on demande à des partenaires de prendre en charge la mise en place et l'exécution des problématiques sociales, des mesures jusqu'alors prises par l'État. Et aux travailleur.se.s sociaux.les de quantifier leur travail et de rendre des comptes. Les risques que cela engendre sont multiples, Michel Chauvière (2007) nous parle de déshumanisation des services, de dilution des compétences professionnelles, ce qui compromet l'autonomie professionnelle et entraîne une incapacité à exercer ses jugements cliniques. Sans oublier qu'une surcharge de tâches administratives va réduire le temps consacré à planifier l'accompagnement et affecter la disponibilité aux personnes accompagnées. Les convictions des travailleur.se.s sociaux.les, dans ce contexte de nouvelle gestion publique, sont mises à rude épreuve, et il devient alors d'autant plus difficile de tenir.

Méthodologie

En vue du sujet relativement personnel de ce travail de bachelor, et souvent en lien avec le parcours de vie des professionnel.le.s de terrain, nous nous sommes orientées assez naturellement vers des entretiens de type qualitatif. Ayant conscience également de la nature sensible des sujets qui pouvaient être abordés lors de ces interviews, nous avons décidé de procéder avec des questions très ouvertes, orientées essentiellement sur les aides et ressources sur lesquelles ils et elles ont pu s'appuyer pour tenir sur la durée. Nous voulions laisser un espace à la spontanéité dans la parole des professionnel.le.s interrogé.e.s, et qu'ils.elles déposent ce qu'ils.elles pensaient être important pour eux.elles lors de cet entretien. Les ressources étant intimement liées au parcours de vie, tant personnel que professionnel, ainsi qu'à l'individualité de chacun.e, notre rôle a surtout été d'accueillir la parole, tout en gardant à l'esprit notre trame de fond : nos trois niveaux de ressources. Nous avons donc interviewé 5 travailleur.se.s sociaux.les, sans prérequis en termes de poste (animateur.rice socioculturel.le, éducateur.rice social.e, assistant.e social.e), ou de genre. Ils.elles devaient par contre avoir au minimum 20 ans de terrain professionnel.

Lorsque nos interviews ont été terminées, un travail de recensement conséquent a été réalisé. Nous avons décidé de retranscrire en intégralité ces dernières, afin de pouvoir les avoir sous les yeux lors de la mise en commun des informations que nous voulions développer dans le cadre de ce travail de bachelor. Une fois retranscrites, nous avons procédé par codes couleurs pour réunir les données qui se recoupaient entre elles. Ce procédé a été efficace, notamment pour les ressources d'équipe et institutionnelles, qui étaient moins denses que celles individuelles. Le recensement de ces dernières s'est fait en plusieurs étapes, en

procédant avec un système d'entonnoir et de classification précis, sous forme de mots-clés. La difficulté à ce stade a été de trier cette masse conséquente de données en les rassemblant par sous-catégories pertinentes dans le cadre de notre recherche. Un entretien avec notre directrice de bachelor a ensuite permis de trier de façon encore plus précise ces données, en priorisant les thèmes qui apparaissaient de manière récurrente. Nous nous sommes attelées ensuite à l'analyse, en alimentant les recensements avec des apports théoriques.

ANALYSE

Dans ce chapitre de l'analyse, nous allons vous présenter trois grandes branches de ressources ressorties de nos interviews. Celui-ci est structuré en trois axes : les ressources personnelles, les ressources d'équipe et les ressources institutionnelles. Nous les classons par ordre d'importance, allant de la plus sollicitée à la moins sollicitée.

Ressources personnelles

En guise de préambule, il est important de noter que les différentes sous-thématiques sur les ressources personnelles ne sont pas hermétiques les unes aux autres, mais bien intrinsèquement liées entre elles. Nous avons dû faire des choix rédactionnels par souci de clarté dans le cadre de cette recherche, il se peut que certaines notions soient transversales à différents chapitres.

En vue de la quantité de données récoltées concernant les ressources personnelles, nous avons organisé ces dernières en quatre sous-thématiques : la capacité à l'introspection, la juste distance, la posture professionnelle et le prendre soin de soi.

Capacité à l'introspection

Nous allons aborder dans ce chapitre une des grandes thématiques issues des ressources personnelles : la capacité à l'introspection. Les métiers de l'humain étant si entremêlés avec qui nous sommes, d'où nous venons, quels bagages plus ou moins traumatiques nous portons, qu'il ressort, de la parole des interviewé.e.s, l'importance de non seulement bien se connaître, mais également de développer une capacité à voir ce qui se meut en nous au contact de l'Autre (au sens philosophique du terme : « semblable et différent, proche et distant... Au même titre que moi, l'autre est une conscience qui pense le monde et qui s'interprète lui-même »¹). Notre outil principal en tant que travailleur.se social.e est nous-même avant tout, notre mallette à outils va s'étoffer avec le temps évidemment, mais cette dernière repose - aussi - sur notre capacité à comprendre ce qu'il se passe en nous et ainsi comprendre nos limites professionnelles, ce qui nous porte quotidiennement, ce qui vient faire écho à une expérience vécue, etc. Voici donc les données ressorties des entretiens sur la capacité à l'introspection.

¹ <https://la-philosophie.com/autrui-definition-philosophique>

Alchimie et Vulnérabilité

Nous avons demandé à un interviewé que nous appellerons ici Marcel, et qui a une longue expérience dans le domaine du handicap, s'il mettait en corrélation qui il était aujourd'hui avec son métier de travailleur social. Nous avons abordé le mouvement intérieur qu'induisent de multiples années de pratique dans le domaine. Il nous partage sa pensée :

« Oui, c'est une alchimie liée à la chance ou à la malchance, je ne sais pas. C'est plein de choses oui, mais on ne peut pas dissocier les choses non plus. C'est ça le problème de notre métier, on ne peut pas se cacher dans une machine à écrire et dire ma lettre est finie, ou non, ma lettre elle n'est pas finie. »

Il apporte une donnée importante dans sa parole, celle de ne pas toujours avoir prise sur ce qu'il se passe en dehors de soi. Nous pouvons imaginer que l'alchimie dont il parle fait référence à divers aspects en lien avec le terrain professionnel : le lieu de travail, l'équipe, les bénéficiaires... Et comment nous réagissons à cela ? Il y a peut-être une piste de ressource à dégager de cette donnée, pas directement en lien avec l'introspection, mais qui peut la favoriser : avoir une vision de recul sur les interactions entre l'extérieur et l'intérieur de soi, ce qui crée l'alchimie dont Marcel parle, ou au contraire ce qui empêche cette alchimie. Il évoque aussi une autre donnée, ici sous forme de métaphore. Nous faisons l'hypothèse que cette référence à « se cacher dans une machine à écrire et dire que notre lettre est terminée ou non », évoque un impératif à la capacité à l'introspection : être conscient.e que notre outil de travail premier est nous-même et que travaillant avec le vivant, nous sommes toujours en mouvement et en évolution par rapport à notre vécu, tant personnel que professionnel. Il n'est pas possible de se cacher de soi-même, et de ce que notre métier nous fait vivre quotidiennement. Impossibilité également d'avoir une approche « mécanique » et purement fonctionnelle, comme une machine à écrire le ferait, pour avancer sur le chemin de l'introspection et de la compréhension de soi. Brené Brown, chercheuse américaine en sciences sociales, dans son livre *Le pouvoir de la vulnérabilité* (2012), parle du courage que cela demande de justement ne pas se cacher de sa propre vulnérabilité. Elle associe cette dernière à l'incertitude, à la prise de risque, à l'ouverture émotionnelle. Réussir à vivre cette vulnérabilité, et oser se découvrir au passage, tant professionnellement que dans sa sphère personnelle, fait partie du processus que nous pouvons engager pour affiner notre connaissance de nous-même. Ainsi, une des ressources aidantes pour mener cette capacité à l'introspection serait d'accepter d'être perpétuellement dans le mouvement intérieur, dans une finalité qui touche autant à l'exercice de sa professionnalité, qu'à la connaissance de soi, pour tenir sur la durée.

Connaissance de soi

Une ressource citée à de multiples reprises lors des interviews a été justement la connaissance de soi. Nous allons nous intéresser plus précisément à ce que se connaître veut dire. Zoé éducatrice depuis de nombreuses années nous dit : « *Je pense qu'il y a une histoire de personnalité. Je suis une personne qui veut être enthousiaste dans la vie. Donc je veux, je désire être heureuse quand je pars au travail.[...] Il y a quelque chose qui ne m'appartient qu'à moi personnellement.* » Il paraît clair, d'après Zoé, qu'elle se connaît assez bien pour savoir que la notion d'être heureuse quand elle part au travail est un curseur important pour elle. « Être heureux.se » fait évidemment référence à l'environnement professionnel, mais est également rattaché à la vie privée. Nous n'allons pas ici nous intéresser à ce que veut dire « être heureux.se », en vue du caractère multiple et parfois subjectif de cette notion. Plusieurs auteur.e.s ont étudié et écrit sur la notion d'être heureux.ses au travail. Pierre Rosset (2021), éducateur spécialisé et docteur en sciences de l'éducation, aborde d'ailleurs la question, au fil de son parcours professionnel : « Être heureux, n'est-ce pas aussi une raison importante pour perdurer dans le travail social ? [...] ce qui reste à ce jour de ces 52 années, c'est bien le fait d'avoir eu de la satisfaction de travailler avec l'autre et pour lui. ». Bien que nous n'abordions pas dans le cadre de cette recherche le vaste sujet de ce que veut dire « être heureux.se » dans le contexte professionnel, nous pouvons dégager, grâce aux dires de Zoé, deux aspects qui pourraient relever de la ressource pour tenir sur la durée : continuer à régulièrement se questionner sur le fait d'être heureux.se ou non au travail - avec les curseurs qui nous sont propres -, ainsi que, et surtout, réussir à définir ces curseurs pour avancer sur la connaissance de soi.

Il y a, d'ailleurs, différents outils pour avancer sur le chemin de la connaissance de soi. Zoé nous partage une expérience passée où elle a fait appel à un outil spécifique, le bilan de compétences Cebig : « *ça fait partie d'un des outils justement, ça m'a permis peut-être aussi de m'identifier un petit peu mieux dans l'énergie, le mouvement dans lequel je suis tout le temps et qui peut être épuisant* ». Grâce à sa parole, nous voyons que ce bilan a pu lui apporter une vision un peu différente sur son fonctionnement, ou en tout cas mettre en valeur certains aspects importants de ce dernier. Le centre d'expertise en bilan de compétences, ou Cebig, travaille en partenariat avec, entre autres, l'État de Genève (le bilan peut être entièrement ou partiellement remboursé pour les institutions étatiques, et subventionnées), et permet d'avancer sur la connaissance de soi, individuellement ou collectivement. Il y a évidemment d'autres bilans de compétences existants sur Genève, cet exemple est cité à titre indicatif.

Mécanisme de défense et recherche de sens

Océane, assistante sociale, nous partage une réflexion sur son mécanisme de défense, qui se révèle être également un outil quotidien pour elle : « *J'ai un mécanisme de défense où c'est vraiment l'humour... Alors c'est clairement un mécanisme de défense, mais au final, qui fait partie de soi... Et ça permet d'avoir plein de beaux moments. Moi, une journée sans rire, c'est une journée qui n'a pas tellement de sens.* » Les mécanismes de défense ne sont pas directement en lien avec la capacité à l'introspection, mais il paraît intéressant de noter que l'identification de ces mécanismes repose justement sur notre capacité à l'introspection. Comprendre comment nous fonctionnons sur le terrain professionnel, à quels outils nous faisons appel pour avancer quotidiennement, et pourquoi nous nous appuyons sur ces derniers peut faire partie des ressources pour réussir à avoir une vision de soi-même introspective. Océane ajoute une notion importante, qui est en lien avec presque toute cette recherche : la question du sens. Vaste question évidemment. Les métiers du social sont souvent rattachés à une structure de valeurs fortement ancrées, pour la majorité des professionnel.le.s du domaine. Les questions du sens de notre action, de notre pensée, de notre posture sont des questions centrales pour tenir sur la durée. D'autant plus si ce système de valeurs est mis à mal lors de notre parcours professionnel. Nous y reviendrons d'ailleurs plus longuement au chapitre dédié aux ressources institutionnelles.

Humilité et prise de recul

Un dernier aspect qui nous paraissait important de faire apparaître dans ce chapitre, est celui de ne pas se prendre trop au sérieux en tant que professionnel.le. C'est d'ailleurs une notion importante pour Olympe qui nous dit : « *Pour moi, il y a d'abord des valeurs, ne jamais se prendre au sérieux véritablement, des valeurs d'humilité, [...] c'est-à-dire qu'à un moment donné quand on est trop dedans, on ne peut pas voir ce qu'il se passe et on ne peut pas avoir ce petit bout de recul important.* » Olympe met ici en valeur plusieurs notions, qui sont transversales à plusieurs ressources, notamment celle de la juste distance, mais qui relève également de la capacité à l'introspection. Intéressons-nous à « l'humilité » dans un premier temps. André Comte-Sponville, philosophe français, définit l'humilité dans son *Petit traité des grandes vertus* (1999) comme suit :

« Inconscience ? C'est plutôt une conscience extrême des limites de toute vertu, et de soi. Cette discrétion est la marque — elle-même discrète — d'une lucidité sans faille et d'une exigence sans faiblesses. L'humilité n'est pas le mépris de soi, ou c'est un mépris sans méprise. Elle n'est pas ignorance de ce qu'on est, mais plutôt connaissance, ou reconnaissance, de tout ce qu'on n'est pas. »

Cette citation reste ouverte à l'interprétation, ce qui est bien l'apanage de la philosophie, mais nous pouvons faire un lien interprétatif avec la parole d'Olympe : l'humilité amène non seulement à une connaissance de soi plus étendue. Elle permet également, d'après A.Comte-Sponville (2018), philosophe français, de mieux connaître tant nos limites, que de se rapprocher d'un soi non fantasmé. Ainsi, dans un contexte idéalement bienveillant envers soi-même, ces limites et notre soi rattaché le plus possible au « réel » sont intimement liées à notre capacité à l'introspection.

Par ailleurs, Olympe aborde aussi l'importance de ne pas se prendre trop au sérieux, afin de réussir à avoir du recul sur les situations vécues dans le cadre professionnel. Cette prise de distance facilitera aussi l'humilité, et l'humilité aidera à la prise de distance. Nous voyons ici combien ces notions sont interdépendantes les unes aux autres. Elles ne sont pas innées et demandent du temps, et de la pratique, mais peuvent être des pistes de réflexion intéressantes pour tenir sur la durée en tant que travailleur.se social.e.

La juste distance

La ressource personnelle la plus souvent citée par tous nos interlocuteurs est celle de la juste distance. La juste distance dans sa dynamique évolutive, contribue à construire la posture professionnelle. Ces deux thèmes sont donc intimement liés, mais il nous paraît important de les distinguer dans ce travail parce que sans le premier le deuxième ne peut pas exister. La juste distance, ou parfois la juste proximité sont un vaste sujet (Depenne 2019). D'après la définition que nous proposons au chapitre des concepts, nous allons ressortir les outils utilisés par nos travailleurs sociaux pour préserver la juste distance.

Nous rajouterons que les conditions sociales de la juste distance, sont un contexte professionnel avec des ressources permettant de bien protéger sa vie privée (ex. : téléphone professionnel). Mais aussi une quête perpétuelle de la connaissance de soi.

Travailler pour un salaire

Dans le chapitre de la juste distance, nous avons ressorti une première thématique qui est de travailler pour un salaire. Bien que le travail social demande une forte engagement et que les travailleur.se.s sociaux.les, de par leur caractéristique très impliquée, soient fortement plongé.e.s dans le travail d'accompagnement qui est le leur, certain.e.s de nos interviewé.e.s nous ont présenté leur vision de la place du travail dans leur vie.

Voilà comment ils.elles nous parlent de la place qu'ils.elles ont décidé de donner à leur travail dans leur vie. Joseph qui travaille dans le domaine du social depuis une trentaine d'années, nous dit par exemple :

« Moi, j'ai toujours ça dans ma tête, c'est que je travaille pour vivre hein. Donc, et ça, pour moi c'est important. Et je pense qu'on devrait toujours avoir ça dans la tête... Même si mon travail m'intéresse c'est-à-dire aussi prendre, ce que je veux dire par là, c'est aussi prendre de la distance »

Joseph nous dit ici qu'il a besoin de prendre de la distance en gardant en tête qu'il travaille pour vivre. Son choix est de se protéger de la pression qu'induisent les exigences de son rôle de travailleur social et celle de l'institution (Jouffray et Portal). Mais c'est aussi, comme on peut le lire dans le concept de la juste distance, une capacité à prioriser ce que le.la professionnel.le juge important au moment donné (Amiguet 2007).

Joseph continue en se rappelant les paroles d'un collègue pédopsychiatre qui lui disait des mots qui résonnent encore aujourd'hui :

« Mais vous n'êtes pas des sauveurs, arrêtez, ce ne sont pas vos enfants. C'est vachement important et prenez du recul. Mais c'est notre travail. ... et sinon on les prend tous à la maison hein. Mais ça ne veut pas dire qu'on n'est pas des professionnels et ça ne veut pas dire qu'on s'en fout. »

Ici Joseph fait référence au triangle dramatique de Karpman (Huet, Rohou, Thomas 2020). Cette manière de procéder permet de ne pas s'égarer et finir par prendre le rôle du sauveur qui ne sera bénéfique ni pour le.la professionnel.le ni pour la personne accompagnée. Cette juste distance comme on peut le voir ici, va non seulement protéger le.la travailleur.se, mais elle va également permettre à la personne accompagnée ou au groupe d'exercer son pouvoir d'agir (Jouffray et Portal 2010).

Faire des choix / prioriser

Un deuxième élément que nous avons ressorti de notre analyse est la capacité à faire des choix et à prioriser. Olympe, elle, nous dit qu'elle doit parfois, au retour de vacances, par exemple, se poser la question de la lecture de ses mails.

« C'est-à-dire que je sens en moi le « krrk », le stress qui dit alors là en revenant de vacances je sais que j'ai 600 mails à trier et là je me dis c'est l'angoisse et même si je me connais très bien et tout le reste c'est l'angoisse... »

Elle décide dans ces cas-là si elle va les lire le dimanche soir chez elle, ou si au contraire elle le fera le lundi au travail. Cette question peut paraître anodine, mais elle illustre bien comment Olympe tranche au quotidien la question des priorités. Elle sait que le lundi elle sera plongée dans 600 mails et indisponible pour le reste. Elle prend la décision de les lire le dimanche soir. Cela met en lumière deux choses, la première est qu'Olympe sait ce que cela va entraîner chez elle (elle se connaît), ces 600 mails. La deuxième est que l'institution, pour laquelle elle travaille, n'anticipe pas l'absence d'Olympe et la laisse gérer seule ces 600 mails reçus.

Zoé, quant à elle, nous fait part de son idée de réduire son champ d'action. Elle nous explique que l'âge avançant, elle sent aussi la fatigue physique peser. Alors, elle envisage dans l'avenir peut-être de changer et se diriger vers un lieu où elle n'aurait plus de nuit à assurer. Océane, elle, nous explique qu'avec les années elle ne peut plus retenir les demandes qui fusent, elle demande donc que toutes les demandes se fassent par écrit et qu'elle lui soient envoyées par mail.

Prendre du recul

Une manière, parmi d'autres, qui aide au maintien de la juste distance est la prise de recul et de distance par rapport aux situations difficiles rencontrées sur le terrain. Marcel, lui, nous dit qu'il essaie de sortir des choses, en somme qu'il prend de la hauteur par rapport à ce qui se passe là concrètement, il nous dit :

« ... Moi je m'amuse un petit peu à « essayer de », sans être si prétentieux que ça. Mais de sortir un petit peu des choses, pour observer, pour apprendre. Et ça nous aide aussi. »

Cette prise de recul et cet exercice d'observation est une bonne manière de ne pas se laisser emporter dans les problèmes du quotidien, c'est une façon de sortir la tête du guidon, cela est d'autant plus efficace quand on traverse des difficultés au sein de l'équipe et que des tensions apparaissent. Bien évidemment cette prise de distance ne signifie pas qu'il faut ignorer les problèmes, elle ne dédouane pas de l'implication nécessaire à la résolution des difficultés, mais elle peut aider à ne pas se faire emporter dans ceux-ci.

L'écriture peut aider à prendre de la distance, comme nous l'ont dit Olympe et Zoé. Cela leur a permis de poser sur le papier leur vécu de situation difficile, les émotions et le ressenti pour ensuite le transmettre à leur hiérarchie. Zoé :

« J'ai écrit un journal, je me souviens, j'ai écrit un journal intime que j'ai envoyé d'ailleurs à la direction. Ça a été aussi pour moi une libération. Un journal que j'ai évidemment raccourci pour mettre exactement ce que je voulais mettre. J'ai pas tout mis, mais j'ai tout décrit comme dans mon ressenti quoi. »

Une manière d'avoir le recul nécessaire est de garder en tête que nous sommes libres. L'implication des travailleurs.se.s sociaux.les, la difficulté des situations rencontrées et l'envie de bien faire, peuvent parfois faire perdre cette perspective de vue, il est alors important de se rappeler que l'on n'est pas fatalement lié à notre emploi.

« ... et puis j'avais toujours cette liberté dans ma tête en me disant à tout moment je peux m'arrêter... »

Cette liberté dont nous parle Olympe permet au.à la travailleur.se de ne pas se sentir étouffé.e par des demandes en contradiction avec nos valeurs. Pour avoir cette liberté toujours en tête, Olympe nous explique que pour elle, il est important de ne jamais se prendre au sérieux. Son expérience lui démontre que quand on est trop dedans on n'arrive pas à avoir *« ... ce petit bout de recul important »*.

La prise de recul peut être atteinte de différentes manières, Zoé nous raconte qu'elle partage beaucoup avec ses collègues. *« Je ne peux pas dire ce que je veux à chacun, mais je sais que je vais beaucoup partager émotionnellement sur le travail, mais aussi sur ma vie privée, quand on a une petite pause ou bien quand on est fatigué. »* Elle exprime bien évidemment qu'elle a besoin que la frontière soit respectée. Cette relation que Zoé entretient avec ses collègues permet de se sortir la tête du guidon et par conséquent de prendre un petit recul par rapport au quotidien souvent intense sur son lieu de travail.

Comprendre la réalité des populations accompagnées permet également la prise de recul. Les difficultés des dernières amènent une pénibilité au travail. Être quotidiennement confronté.e.s à des violences, des troubles psychiatriques, de la toxicomanie, des parcours de vie dramatiques, va avoir un impact sur le.la travailleur.se. La formation continue, la supervision, la cohésion d'équipe, le soutien institutionnel favorisent l'ajustement de la distance professionnelle. Marcel nous raconte qu'il n'arrivait pas à comprendre l'automutilation chez les enfants, il en a fait part à une psychologue qui l'a éclairé sur la réalité que vivent ces jeunes qui s'automutilent.

« ... et puis un jour un psy m'a dit : la douleur mentale, enfin se lancer tête baissée contre un mur, ça faisait moins mal que l'angoisse ou les douleurs mentales. Le jour où j'ai mis ça dans ma tête, j'en ai plus voulu à personne, même s'il m'agressait moi parce que ce n'était pas moi. C'était ce qu'il y avait devant. Mais il y a des trucs comme ça qui me permettent aussi de prendre une certaine distance de nouveau pour ne pas se sentir le mauvais objet, disons, rester à sa place. »

On souligne ici l'importance de la pluridisciplinarité qui apporte une vision différente et complémentaire du terrain.

Avoir plusieurs casquettes

Une autre dimension de la juste distance est d'avoir plusieurs casquettes, soit en tant que travailleur.se social.e ou alors en dehors du travail social : menuiserie, juge assesseur... cela peut être une ressource, mais il faut aussi être vigilant.e à ce que cela ne devienne pas une surcharge qui favorise l'épuisement. Cependant, nous remarquons que plusieurs de nos interviewé.e.s ont eu, ou ont encore, des activités lucratives parallèlement à leur travail social et que cela permet de se plonger dans autre chose à certains moments, et que cet exercice est bénéfique pour la prise de distance. Par exemple Zoé, qui intervient en tant que juge assesseur et qui y prend beaucoup de plaisir, nous partage :

« Et puis ça fait de nombreuses années que je suis juge assesseur au tribunal de protection de l'enfant et de l'adulte en plus de mon travail... J'ai des mandats que j'adore, que je continue à suivre des étudiants à l'ECG qui sont en 4^e années qui sont en stage et qui font leur matu spé. »

Marcel nous raconte comment, pendant de nombreuses années, il a travaillé en éducation sociale et en menuiserie. Il décrit que le travail avec le bois que l'on peut « mesurer », contrairement parfois au travail d'accompagnement où parfois les choses n'évoluent pas très vite, avait un effet très positif :

« J'ai même travaillé dans la menuiserie et dans l'éducation en même temps, je sortais de l'un à l'autre, mais tout d'un coup se construisaient des choses. C'était différent. Et puis ça me donnait un aval de chaque côté. C'était très bien, j'aimais ça, c'était chouette. »

Ce que l'on constate c'est que nos interviewé.e.s développent différentes manières pour garder la juste distance dans leur travail. On voit que ce ne sont pas toujours les mêmes stratégies qui sont utilisées, ni individuellement, ni collectivement. Ce qui signifie que celles-ci sont adaptées par les professionnel.le.s selon la situation. Cette capacité s'acquiert avec l'expérience et la connaissance de soi.

Posture professionnelle

Nous aborderons ici la posture professionnelle, qui fait partie d'une ressource personnelle des plus sollicitées. Par posture professionnelle, nous entendons comment les professionnel.le.s incarnent et défendent leurs valeurs au sein de leur travail. Mais aussi comment ils.elles se positionnent quand celles-ci sont bousculées (Jouffray et Portal 2012). Nous verrons également que l'expression de la posture professionnelle contribue à la reconnaissance du.de la travailleur.se et qu'elle est génératrice de sens (Farron 2013). La posture professionnelle est en mouvement constant. Elle s'appuie sur les valeurs et le contexte socio-professionnel. Elle participe à la reconnaissance des travailleur.se.s sociaux.les.

Les travailleurs sociaux de longue date ont dû, au fil de leur expérience professionnelle, construire leur posture professionnelle. Entre la demande de l'institution, la réalité et les envies des populations accompagnées qui ne vont pas toujours dans le même sens, il faut au.à la travailleur.se social.e trouver un « équilibre ». S'ajoutent à ces demandes, des valeurs et une histoire de vie propre au travailleur.se social.e qui vont, elles aussi, contribuer à forger sa posture professionnelle. Olympe nous dit que parfois, voire souvent, elle doit défendre des demandes ou des manières de travailler *“tout en respectant la ligne qui est donnée à un moment donné.”* On voit là qu'Olympe exprime sa posture professionnelle dans une dynamique entre les convictions et la demande institutionnelle. Nous avons abordé l'importance de la posture professionnelle dans les concepts. Nous aimerions appuyer ici que le libre arbitre des professionnel.le.s se manifeste dans la posture professionnelle. Ce libre arbitre est primordial pour donner du sens au travail. Il peut cependant être fortement limité quand les prescriptions sont très exigeantes et précises et quand la demande de rendre des comptes est très forte. C'est ce qui se produit avec la nouvelle gestion publique et la chalandisation du travail social dont nous parle Chauvière (2007). Ce système (NPG) de financement enferme les professionnel.le.s du travail social et disqualifie leurs compétences sociales et cliniques. Avec ce fonctionnement, les travailleur.se.s risquent d'en arriver à un sentiment d'impuissance, néfaste pour le travail lui-même, mais aussi pour le bien-être individuel nécessaire pour tenir dans la durée. Une chose importante à souligner est l'effet que produit le sentiment de se sentir utile et investi d'une mission, Olympe nous dit : *« j'ai une mission par rapport à ce service »*. Ce sentiment fait aussi partie des différents éléments qui construisent la posture professionnelle et qui permet de se positionner dans les différentes situations. C'est également ce qui va motiver les professionnel.le.s au quotidien. Ce constat reflète combien la posture professionnelle est importante pour les travailleur.se.s et combien cela peut leur être néfaste quand celle-ci ne peut pas s'exprimer. Les sentiments et les valeurs qui guident nos travailleur.se.s sont forts et importants à leurs yeux. Leur laisser la place de les exprimer est la garantie d'avoir des professionnel.le.s épanoui.e.s. Étienne Rouget (2021)

nous rappelle que durer dans le travail social sans renier ses valeurs est très énergivore. Il faut donc avoir en tête que la fatigue professionnelle peut venir de cet effort que doivent fournir les travailleur.se.s s'ils.elles ne peuvent agir en accord avec leurs valeurs. C'est là qu'on réalise l'importance d'une mission, d'une charte, de règles de conduite acceptées et respectées au sein d'une institution ou d'une équipe pour le bien-être au travail.

Valeurs

La posture professionnelle qui se construit, entre autres, sur les valeurs est aussi l'expression de celles-ci. Les valeurs que les travailleur.se.s sociaux.les défendent sont assez souvent des valeurs fortes. Olympe nous raconte comment ses valeurs de justice l'ont amenée à dénoncer des violences dans un précédent emploi. : « *J'ai dénoncé un certain nombre de choses dans cet endroit parce qu'il y avait de la violence dans les institutions.* » Les valeurs sont le moteur de l'action, mais il ne faut pas oublier le courage et la confiance en soi qui vont aussi permettre de dénoncer et d'agir en fonction de ce qui nous paraît juste. Océane, elle, nous raconte qu'elle aime réunir les gens et que c'est un besoin chez elle. Cette valeur et ce besoin, elle les met au profit de tous comme elle nous le dit. Elle aime créer des projets qui rassemblent et qui favorisent la confiance en soi, comme les voyages humanitaires ou le groupe échange qu'elle a monté en partenariat avec une collègue de son lieu de travail. Elle propose cet atelier à des jeunes : « *qui ont de la peine à faire leur place avec les autres. Ils sont assez maladroits dans les liens, ils sont timides.* » Cet atelier est au programme et n'est pas facultatif comme elle nous le dit, ce qui garantit de voir les jeunes présents et la possibilité de travailler sur les objectifs. Les valeurs sont des moteurs et c'est même elles qui sont assez souvent à l'origine du choix du travail social. Océane nous dit ce qui l'a amené au travail social : « *L'amour de l'humain clairement... une grande envie d'aider tout le temps, donc c'est en moi depuis toujours* ».

Ancrage

Pour pouvoir exercer sa posture professionnelle, il faut s'appuyer sur son ancrage, que nos professionnel.le.s cultivent chacun.e à leur façon (marche, nature, sport, méditation, reiki, menuiserie...) et qui contribuent à aider à tenir leur positionnement. Les travailleur.se.s sociaux.les interrogé.e.s dans notre recherche nous ont parlé de l'importance de leur positionnement au cours de leur activité. Savoir dire « *non, là je ne suis pas d'accord* » (Olympe) face à la hiérarchie par exemple, comme être ferme vis-à-vis de la population pour garder le cap des objectifs (Marcel), demande, en plus d'une bonne dose de confiance, d'être sûr de son positionnement. L'ancrage et les années d'expérience aident nos interviewé.e.s à tenir sans flancher et leur donnent une certaine assurance dans leur travail. Assurance qui leur permet de défendre leur travail tout en respectant la mission du lieu. Olympe raconte

qu'elle a dû défendre son travail et un besoin de renfort sur le terrain lors d'un précédent emploi en France voisine. « *Donc il a fallu montrer à quel point on était en désespoir sur le terrain, très en difficulté, pour avoir vraiment une cellule d'urgence du département pour intervenir sur ce public.* » Hartmut Rosa (2021), sociologue allemand, expose sa théorie de la résonance. Il nous explique qu'une personne en phase avec ses valeurs et à l'écoute de ses besoins et aspirations, sera plus susceptible de ressentir un sentiment de satisfaction, de confiance et d'épanouissement. Quand les professionnel.le.s interviewé.e.s nous parlent de la façon dont ils.elles défendent leur travail, on ressent assez clairement qu'ils.elles sont en résonance avec ce qui les habite et motive. Zoé évoque une situation de violence qui a demandé du renfort sur son lieu de travail : « *Pourquoi je demande une triplure ? Il faut être comme un politicien. Il faut vraiment avoir de la rhétorique, des arguments et il faut pouvoir vraiment gérer ça aussi.* ». On peut voir dans cet exemple, en plus de l'expression de l'ancrage, la valeur du travail bien fait chez Zoé, on peut aussi y voir une protection pour elle et les autres bénéficiaires du lieu. Ces valeurs qui l'habitent vont la pousser à demander du renfort, mais aussi à argumenter cette demande tel un politicien comme elle nous le dit. Finalement cet ancrage ou résonance va donner du courage, à agir d'une façon non conventionnelle dans une situation exceptionnelle, et de la confiance en soi.

Reconnaissance et sens du travail

Nous venons de voir que la posture professionnelle des travailleurs.se.s est, entre autres, l'expression de leurs valeurs et que l'ancrage permet de l'incarner. Nous aimerions souligner que l'exercice de la posture professionnelle donne de la reconnaissance aux travailleur.se.s. et que celle-ci va contribuer à donner du sens au travail (Farron, 2013). Dans le chapitre de la reconnaissance si importante pour les travailleur.se.s et du sens du travail, Océane nous dit :

« Moi je me sens totalement reconnue dans mon travail. Je me sens entendue, écoutée, j'ai l'impression que je suis une personne-ressource pour... aussi bien pour les jeunes que pour mes collègues que pour la direction... »

Cette reconnaissance lui permet non seulement de rester motivée, mais de proposer des projets participatifs très impliquant en gardant une bonne énergie et en restant positive (Dejours 2000). Marcel, quant à lui, nous raconte une rencontre fortuite avec un jeune de nombreuses années après son travail avec lui, et qui garde un souvenir de cela. « *Puis c'est un petit coup de vernis là-dessus, ça fait plaisir de voir des gens qui gardent quelque chose.* » Cette rencontre est une forme de gratification pour Marcel et cela illustre bien le besoin de reconnaissance. Cela permet de réaliser que le travail qui a été fait n'est pas vain et cela contribue à entretenir la motivation au quotidien et à donner du sens au travail. Le manque de

reconnaissance au travail, comme nous le dit Samah Karaki (2021), peut entraîner chez les employé.e.s une grande détresse psychologique. Il nous semble important de souligner l'importance de la reconnaissance dans le travail social, tant de la part de la hiérarchie, que des personnes accompagnées, que de l'entourage. C'est une forme de soin qu'il ne faut pas négliger.

Prendre soin de soi

L'analyse des entretiens a montré que « prendre soin de soi » était aussi une dimension importante pour tenir sur la durée dans le travail social. Il n'y pas de recette magique évidemment, au vu du caractère très personnel que le concept même de « prendre soin de soi » induit, mais nous allons voir quelques exemples basés sur la parole de nos interviewé.e.s.

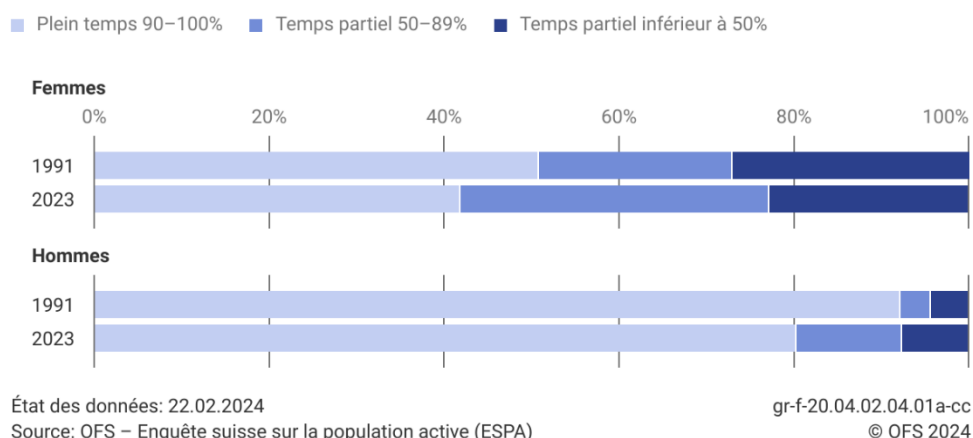
Temps de travail adapté

Commençons cette sous-thématique par un moyen très concret : avoir des horaires qui permettent de « couper » mentalement avec le travail. Olympe, parle de son taux de 80 % qui, aménagé comme il l'est aujourd'hui, lui permet de se ressourcer :

« [...] moi je switche aujourd'hui très très facilement entre le domaine du travail, à passer à tout autre chose. J'ai trouvé le mercredi maintenant comme jour de congé [...]. Le 80 % avant, c'était une demi-journée d'un bout, et une demi-journée d'un autre. Ça, c'est impossible, c'est mort, ça ne marche pas... Donc en fait aujourd'hui, cette coupure, elle me ressource. »

Plusieurs données sont à mettre en valeur dans cette citation. Il y a d'abord un aspect institutionnel sur lequel nous avons souvent peu de prise en tant que professionnel.le, mais dont la hiérarchie devrait avoir conscience, celui des demi-journées/journées entières de congé. Prendre soin de soi dans ce contexte relève donc autant de la ressource personnelle, qu'institutionnelle, voire d'équipe. Il y a aussi cette forme de lâcher prise, qui implique de pouvoir « *switcher* » facilement entre travail et vie extérieure. Au-delà du domaine du social, il est intéressant de voir les statistiques suisses liées au travail à temps partiel, tous métiers confondus :

Taux d'occupation



Nous voyons ici que l'évolution du temps partiel, sur une trentaine d'années, est en augmentation, autant pour les femmes que pour les hommes. Il faudrait évidemment une étude économique-sociale poussée pour en comprendre les tenants et aboutissants, mais nous pouvons faire l'hypothèse qu'un des facteurs à prendre en compte dans ces statistiques est l'évolution du contexte professionnel. Il est possible aussi, comme Olympe nous le partage plus haut, que pouvoir « couper » mentalement avec un environnement professionnel - souvent stressant - fait partie des raisons de la décision de travailler à temps partiel. Il est évident que certaines personnes n'ont pas le choix de le faire, que ce soit pour des raisons économiques, car l'employeur laisse peu de liberté à ce niveau-là, ou autre. Par ailleurs, ce tableau statistique ne montre que les employé.e.s déclaré.e.s. Vaste sujet, mais si nous revenons au fait de prendre soin de soi, nous pouvons en déduire que, non seulement avoir un horaire qui permette de se ressourcer est important, tout comme de réussir à déconnecter mentalement de notre terrain professionnel.

Identité et idées pour prendre soin de soi

Ceci étant posé, comment réussir à déconnecter du quotidien professionnel quand nous sommes, par définition dans le travail social, si impliqué.e.s envers nos bénéficiaires? A la question sur les limites pour réussir à prendre soin de soi, Océane dit : « [...] *pour les définir, il faut déjà revenir à soi. C'est vraiment l'exercice, je pense, qu'on a de la peine à faire dans le social. On est tellement portés sur les autres, qu'on a de la peine à revenir à nous* ». Citation dans laquelle nombre d'entre nous, travailleur.se.s sociaux.les se reconnaîtront. C.Taylor, philosophe canadien, aborde le concept d'identité dans son livre *La liberté des modernes* (1997) :

« *Mon identité se définit par les engagements et les identifications qui déterminent le cadre ou l'horizon à l'intérieur duquel je peux essayer de juger cas par cas ce qui est*

bien ou valable, ce qu'il convient de faire, ce que j'accepte ou ce à quoi je m'oppose. En d'autres mots, mon identité est l'horizon à l'intérieur duquel je peux prendre position ».

Cette citation apporte un éclairage intéressant à la parole d'Océane. Revenir à soi, c'est aussi comprendre son identité, au sens où C.Taylor (1997) la définit. Assez naturellement, à la lecture de cette définition, nous la comprenons au travers de notre prisme de professionnel.le. Si nous la relisons en tant que personne entière, professionnel.le et existant aussi en dehors du travail, elle revêt une force différente. Plusieurs interprétations sont possibles, heureusement, mais réussir à se positionner, et à se questionner, pour prendre soin de soi - au même titre que des questions éthiques sur les bénéficiaires nous traversent quotidiennement au travail - est une question centrale. Comme le souligne Océane, cette démarche est rarement naturelle dans un contexte où notre travail consiste, schématiquement, à prendre soin de l'autre. Cela demande donc un effort de prendre position pour soi, et ainsi mieux définir son identité. Cette prise de position n'est pas statique et évolue au fur et à mesure des expériences, privées et professionnelles. Océane raconte d'ailleurs qu'il y a quelques années, son moyen de prendre soin d'elle était de faire du sport intense très régulièrement, elle avait besoin « *d'évacuer par le sport* ». Aujourd'hui, son besoin a changé. Elle s'intéresse à la médecine douce, elle a terminé une formation en reiki et en commence une en magnétisme... Elle prend plus de plaisir aujourd'hui à « *bouquiner* » ou à faire des « *bains de forêt* », et « *avoir des espaces où je me retrouve juste avec moi-même* ». Ces exemples sont très personnels mais montre bien, d'une part, que le prendre soin de soi évolue avec notre expérience de vie, et que la forme que prend ce soin est intimement liée à notre identité.

Lâché prise et utopie réaliste

Un autre aspect important de cette thématique sur comment prendre soin de soi est celui du choix de nos « combats » professionnels, qui va de pair avec la capacité à lâcher prise. Joseph, sur la problématique de tenir suite à des expériences professionnelles complexes, dit :

« Apprendre peut-être à baster sur des choses qui ne sont pas si importantes que ça. [...] Il y a des choses qui me paraissaient importantes, elles ne sont pas si importantes que ça en fait, je lâche. Et puis, par contre, il y a des choses qui me tiennent à cœur et je me battraï pour celles-là. »

Joseph aborde un aspect important pour réussir à prendre soin de soi mentalement, celui de faire le choix de ce qui est important pour soi dans le cadre professionnel. En définissant cela, nous sommes obligés aussi de lâcher prise sur d'autres aspects. Définir des priorités, en passant par l'acceptation que tout ne pourra pas être ni défendu, ni réalisable, participe au fait

de prendre soin de soi mentalement. Cette pensée fait écho à « l'utopie réaliste » dont parle Jean-Claude Gillet, sociologue, dans son livre *Animation et animateurs : le sens de l'action* (1995), qui, comme le titre l'indique, fait référence aux animateur.rice.s socioculturel.le.s, mais qui peut être compris au sens large des travailleur.se.s du domaine social. Cette « utopie réaliste » serait de réussir à se tenir, en tant que professionnel.le, entre ces deux pôles : la toute-puissance extrême de croire que l'on va changer toutes les injustices du monde et le découragement dépressif de voir que la tâche est surdimensionnée et donc impossible. Réussir à atteindre cet équilibre peut passer par le fait de définir ce qui nous tient à cœur dans nos métiers et en conséquence, réussir à lâcher prise sur d'autres aspects. Cela peut contribuer à éviter une fatigue mentale excessive, tout en restant conscient.e d'une forme de réalité et de limites existantes, qu'elles soient personnelles, institutionnelles, politiques ou autre.

Ressources d'équipe

Le travail d'équipe est dans la plupart des métiers du social une réalité quotidienne avec laquelle il faut composer. Pour que l'équipe fonctionne et qu'on observe une cohésion, il faut que différents éléments soient réunis. On peut citer par exemple, des valeurs communes, de la communication efficace, du respect, de la confiance, de la pluridisciplinarité... Tout mouvement dans l'équipe entraîne un changement important que celle-ci doit considérer. Ainsi une nouvelle arrivée peut chambouler grandement l'équilibre dans l'équipe. Zoé nous raconte son appréhension, d'arriver dans une équipe déjà constituée suite à un déplacement imposé de lieu de travail et le super accueil qu'elle a eu de la part de ses collègues. Cela prend du temps pour que l'équipe existe et soit vécue comme telle. On imagine alors facilement ce que cela fait d'arriver dans une nouvelle équipe et d'y faire sa place. Cet accueil a d'ailleurs été source de force et de résilience dans un moment difficile de sa carrière professionnelle. Il faut du temps pour que les membres puissent fonctionner les uns avec les autres de manière cohésive. La complémentarité en équipe est un élément qui est ressorti plusieurs fois au cours des interviews. Il est important de pouvoir compter sur ses collègues et d'être un soutien également. Marcel nous exprime d'une belle façon comment on compose avec les différentes personnalités dans une équipe, il nous dit « *...c'est juste qu'il faut que les gens puissent dans une équipe, avoir un « défaut », mais avoir un moment où on se rattrape...* ». Ici Marcel fait référence à la difficulté du travail en équipe en vue des différences de pratiques des membres, et de l'importance de l'équilibre et de la complémentarité. L'équipe est un grand sujet du travail social, à la question de ce qui semble important pour être heureux au travail Zoé nous dit qu'en dehors d'éléments personnels, la première chose importante pour elle c'est l'équipe. D'ailleurs elle fait un joli parallèle entre l'équipe et le couple, elle nous dit « *... c'est comme un couple quoi, ça match en fait ou ça match pas* ». Une des recettes qui fonctionne pour Zoé et l'équipe dans laquelle elle travaille est le fait de beaucoup partager, cela l'aide notamment à être contente de venir au travail. Marcel qui nous a beaucoup parlé du travail en équipe, tant en positif qu'en négatif, fait aussi un parallèle entre l'équipe et la famille en précisant que c'est de la systémie. La façon dont est vu et vécu le travail en équipe nous montre à quel point celui-ci prend de la place dans le quotidien des travailleurs sociaux qui doivent composer avec.

Dans leur ouvrage *De l'usure à l'identité professionnelle* Valérie Pezet et co intitulent le chapitre 7 « L'équipe : une nécessité, un grand malheur ! » (1993). Les mots de Marcel nous reviennent vite en tête : « *Après dans l'éducation moi, le plus difficile et le ressourçant, j'ai trouvé que c'était l'équipe.* ». La réalité du travail d'équipe est finalement un peu résumée ici, elle peut être aussi ressourçante que difficile. La question peut se poser alors, qu'est ce qui fait que l'équipe fonctionne et est une ressource pour ses membres ? Nous allons aborder cette question du point de vue de la cohésion d'équipe et de la supervision qui sont les deux

thèmes qui sont le plus ressortis dans les interviews. Comment nos interviewé.e.s vivent-ils.elles le travail en équipe ? Comment contribuent-ils.elles à en prendre soin ? Quelles sont les stratégies employées quand celui-ci devient difficile ? Enfin le travail d'équipe, malgré ses hauts et ses bas, est-il une ressource pour tenir dans la durée ?

Cohésion d'équipe

La cohésion d'équipe est une composante nécessaire pour un travail en équipe. Nous avons cité les éléments qui sont nécessaires à celle-ci, voici maintenant ce qu'une bonne cohésion apporte comme bénéfice. Tout d'abord, elle va permettre une bonne collaboration. C'est aussi un soutien pour les membres du groupe, si la cohésion est bonne, on peut plus facilement discuter des difficultés et chercher des solutions en équipe. De plus, on observe une plus grande solidarité dans l'équipe ainsi qu'un partage de connaissances et d'expériences enrichissant pour tout le monde, en somme, une complémentarité exploitée. Par ailleurs, une forte cohésion d'équipe va donner à chacun.e de ses membres, du pouvoir, une plus forte participation et une plus grande loyauté. Ce qui va entraîner une augmentation de la communication et une diminution de l'absentéisme. L'appartenance à un groupe et le sentiment de se sentir lié à d'autres personnes, participent à la réduction du stress et à être soutenu par ses pairs, ce qui permet de mieux affronter les obstacles (Karaki 2021). Pour que la cohésion d'équipe puisse exister, il faut que les membres du groupe partagent des valeurs communes. La cohésion d'équipe est un travail complexe, quotidien, qui demande une implication de chaque membre. Si un ou plusieurs membres ont « démissionné », la cohésion n'existe plus, dans ce cas-là, on peut se demander si l'équipe existe encore. Il est de ce fait primordial de travailler la cohésion d'équipe, de l'entretenir et de la soigner. Cela suppose une implication personnelle de chaque membre, mais également du point de vue institutionnel. Si l'équipe ne dispose pas d'espace (physique et temporel) pour se rencontrer, sa cohésion risque d'en pâtir (Karaki 2021).

Marcel nous parle « des petites cuillères », il nous explique leur importance et que parfois, en équipe, il faut se mettre d'accord sur des choses moins importantes, ce qui permet de consolider et d'avancer dans la même direction pour les choses plus importantes. C'est selon lui la partie visible de l'iceberg, la mission et les perspectives communes d'équipe pour les personnes accompagnées étant la partie immergée. Par ailleurs, il relate des dissensions d'équipe rencontrées dans l'exercice de son travail, et qui étaient difficiles à vivre. C'est d'ailleurs, selon lui, la plus grande difficulté qu'il a rencontrée dans son métier. C'est dire combien la cohésion compte dans la balance. Elle nous permet d'avancer vers un même objectif. Et quand cela n'est pas le cas, et quand il est compliqué de trouver un terrain d'entente commun, il devient alors très difficile d'avancer sur le chemin de l'accompagnement et du

travail d'équipe. Quand nous avons demandé à Marcel ce qu'il a fait dans cette situation-là, sa stratégie a été de dire qu'il venait au travail pour les « enfants » de l'institution. La situation était difficile à résoudre à cause de visions très différentes de l'accompagnement. Finalement, Marcel a changé de lieu de travail et il nous dit que ses idées, elles, n'ont pas changé et que ses ancien.ne.s collègues n'ont pas modifié leur manière de voir non plus. On en déduit alors que les valeurs de Marcel, et celles de quelques membres de son équipe, sont beaucoup trop éloignées, ce qui a entraîné cette impossibilité d'accord. Cependant, quand la cohésion est très forte, la solidarité d'équipe peut devenir un moyen de pression sur la hiérarchie. Zoé évoque le souvenir où, face à des difficultés très fortes et un malheureux manque d'action de la part de la hiérarchie, l'équipe a « menacé » de se mettre à l'arrêt maladie collectivement. Cet exemple illustre une forte cohésion et comment la solidarité peut faire la différence face à des résistances hiérarchiques néfastes pour l'équipe.

L'intelligence collective dont nous parle Dewey (2011) permet de fonctionner en équipe. Zoé nous raconte comment elle agit face à certains jeunes qu'elle accompagne : « *Je suis cash* ». Elle nous explique qu'elle peut agir de la sorte parce qu'elle sait qu'elle aura des collègues qui, eux.elles, seront plus doux.ces et plus dans la validation. Sa posture est totalement en adéquation avec le reste de l'équipe et cela reflète une forme d'intelligence collective. Évidemment, si tous les membres de l'équipe fonctionnent de la même manière, un déséquilibre va se créer. C'est par cet exemple que nous pouvons constater la complémentarité dans l'équipe, et son importance. La relation que les membres entretiennent, nous l'avons vu, est significative de la cohésion de celle-ci. Zoé explique qu'elle a besoin de partager beaucoup avec ses collègues. Dans le chapitre de la juste distance, nous citons un extrait où elle nous confie qu'elle ne dit pas tout, mais qu'elle a besoin de partager avec eux.elles. Ce partage va au-delà de la communication purement professionnelle, mais il est important à mettre en lumière. En partageant avec ses collègues sur autre chose que le travail, elle va premièrement leur donner des informations sur son état émotionnel et deuxièmement, participer à maintenir la cohésion d'équipe. Cela va permettre aux collègues de s'adapter à la réalité de l'autre (elle est en forme ou pas) d'agir en complémentarité et de favoriser le lien entre les membres. Marcel nous dit comment la réalité de l'autre (du.de la collègue) est visible sur lui.elle, parfois même sans être énoncée, puisque nous communiquons avec tout le corps. Les gestes, le sourire ou non, vont donner des indications sur l'état de l'autre (Karaki 2021). Il nous explique alors qu'il va agir en conséquence pour que la journée se passe bien pour chacun. Il dit par exemple qu'il va éviter de faire des « gags nuls » ce jour-là. Olympe, qui nous résume très bien la réalité de la vie d'équipe, nous dit « *enfin moi je vois une équipe c'est une galère, c'est génial et en même temps c'est très difficile parce qu'il y en a toujours qui vivent des choses personnelles qui vont impacter le travail.* » Tous ces partages et attentions avec

les pairs sont également signe de reconnaissance. La reconnaissance et le lien avec ses collègues participent à la cohésion d'équipe et à donner du sens au travail. Cela va contribuer à consolider les liens et valoriser les professionnel.le.s, ce qui aura des conséquences bénéfiques autant individuelles que collectives.

Supervision

La supervision est une pratique très répandue dans le monde du travail social. Joseph Rouzel (2015) propose de voir la supervision « comme ce qui permet de prendre de la hauteur dans la pratique, de procurer une vision un peu détachée du quotidien ». Elle permet aux travailleur.se.s sociaux.les de réfléchir sur leurs pratiques et vise une amélioration de celles-ci, autant du point de vue collectif qu'individuel. On retrouve donc des supervisions collectives (les plus répandues), individuelles, sur les situations de cas ou des interventions. La supervision est animée par un.e professionnel.le (le.la superviseur.e) qui va guider et conseiller l'équipe ou la personne. La personne qui anime la supervision va également aider le groupe ou la personne supervisée à prendre du recul sur sa pratique et trouver des pistes d'action pour les problématiques rencontrées. La supervision peut donc prendre différentes formes et va être influencée dans son déroulement par le courant propre du superviseur. On retrouve alors des influences systémiques, d'analyse de la pratique, psychanalytique, comportementale et bien d'autres encore. Rouzel (2015) nous précise également l'importance, de la part du.de la superviseur.se, d'informer le groupe supervisé du courant théorique avec lequel la supervision sera menée.

La supervision est abordée ici pour décrire les effets de celle-ci, elle est cependant un outil proposé par l'institution. A la question « *est-ce que vous avez dans votre institution des soutiens psychologiques institutionnalisés ?* » Presque tous.tes nos interlocuteur.rice.s nous ont parlé des supervisions. C'est une pratique que l'on retrouve dans le cadre de travail de tous nos interviewé.e.s. Zoé nous dit cependant, qu'il y a encore une quinzaine d'années la supervision pouvait être mal vue par la hiérarchie. La peur d'être la cible du problème amenait les directions à la voir négativement. C'était à la direction de régler les problèmes à l'interne et on n'allait surtout pas en parler avec quelqu'un d'extérieur. Les choses ont bien évolué, la supervision est une pratique installée et nécessaire pour les professionnel.le.s du travail social. Aujourd'hui, elle est entrée dans la pratique quotidienne des travailleur.se.s. Il faut cependant rappeler qu'il ne suffit pas de proposer des supervisions pour que cela soit un remède miracle aux problèmes de la vie en équipe.

Océane participe à des interventions avec 4-5 autres professionnel.le.s qui exercent le même métier qu'elle, mais qui ne travaille pas au même endroit. Ces supervisions sont pour elle une

forme de soutien, elle nous explique que le superviseur est vraiment apprécié par ses différent.e.s collègues avec qui elle partage les interventions. Quand celui-ci a quitté la région, ils.elles ont pu continuer à le voir à distance en visioconférence. Ce qu'elle aime particulièrement avec ce superviseur, c'est qu'il demande un travail écrit pour présenter la situation, et pour elle, le travail commence déjà là. Nous avons parlé plus haut de l'effet de l'écriture pour la prise de distance, on peut voir ici que cela permet également de réfléchir sur les situations de travail. Un autre élément qu'elle cite est la confiance réciproque qui s'est installée dans le groupe, ce qui, comme elle nous le dit « *devient un groupe très intime aussi parce qu'on peut parler de nos côtés sombres et de tout ce que ça vient parfois réveiller dans nos souvenirs et dans nos histoires...* ». Le témoignage d'Océane nous illustre une supervision efficace, où le superviseur et l'équipe ont réussi à travailler harmonieusement. Le choix du.de la superviseur.se est très important, comme nous pouvons le voir ici. D'ailleurs, Zoé nous l'a exprimé aussi : pour elle, une bonne supervision est une supervision d'où on ne ressort pas fatigué.e, mais ressource.e. Pour elle, une chose à laquelle il faut être attentif.ve, c'est que la supervision ne doit pas être le lieu de radotage. Il est essentiel d'aller droit au but et de prendre un problème individuel, individuellement, en somme, ne pas envahir l'équipe avec des difficultés qu'un.e seul.e membre rencontre. Dans ces cas-là, la supervision peut devenir pesante et non pas ressourçante. Paule Lebbe-Pierre nous rappelle que les supervisions peuvent être le terrain de « jeux joués dans la relation de supervision », dans ces cas, des « jeux relationnels » s'installent entre le.la supervisé.e et le.la superviseur.e, ou entre les supervisé.e.s eux.elles-mêmes. Ces « jeux » sont « des tentatives pour masquer la peur de ses limites ou de sa vulnérabilité et la difficulté de perdre certains gains » (1988). Avec cette réalité, on peut facilement imaginer que la supervision n'ait pas l'effet escompté. Trouver un.e superviseur.e qui convient à l'équipe, ressemble un peu à la démarche de trouver un.e bon.ne psychologue. Il faut parfois en essayer plusieurs avant de trouver le.la bon.ne. C'est donc un processus qui doit être respecté, afin que la supervision parle à l'équipe et que celle-ci soit efficace. En somme, imposer un.e superviseur.e à une équipe est contre-productif, il faut que celle-ci adhère au courant et y trouve son compte. Il faut également que tous les membres participant à la supervision soient partie prenante de la démarche, sinon il y a un fort risque que des « jeux relationnels » s'installent. Marcel se rappelle de supervisions difficiles, avec des oppositions où il était compliqué pour l'équipe de se mettre d'accord, mais où il a fallu, quand même, prendre des décisions et s'y tenir pour tous les membre du groupe. La supervision de cas, avec un.e psychologue, par exemple, peut apporter un éclairage sur des questionnements liés à des comportements incompris. Comme nous l'a raconté Marcel, que l'on cite plus haut au sujet d'enfants qui s'automutilent, cela lui a permis une prise de distance par rapport à ces gestes qui le heurtaient.

Ce qu'on peut retenir après ce chapitre c'est que le travail sur l'équipe est parfois plus conséquent que le travail avec les personnes accompagnées. Quand on lui pose la question de ce qui est important pour être bien au travail, Joseph nous l'illustre avec son propos : «*Pour moi, je dirais, c'est le sens du travail et de l'équipe...le public, il fait ce qu'il doit faire* ». Ce qui nous amène à penser que le travail avec, et sur l'équipe, peut être bien plus énergivore que l'accompagnement des personnes.

Ressources institutionnelles

Les ressources d'ordre institutionnelles ont été citées, lors des interviews, de manière plus sporadique que les ressources individuelles ou d'équipe. Cette observation met en lumière, dès le départ, une information importante sur les types de ressources auxquelles les professionnel.le.s veulent, ou peuvent faire appel durant leur parcours professionnel. Nous y reviendrons plus bas dans ce travail.

Supervision et institutions

Un outil qui revient régulièrement dans le discours des interviewé.e.s est celui des supervisions proposées par l'institution. Il y a plusieurs types de supervisions. Qu'elles soient d'équipe ou individuelles, elles permettent de croiser des visions différentes, de prendre parfois de la distance avec certaines situations difficiles vécues sur le terrain. Zoé raconte : *« on a toutes les trois semaines une supervision avec X, psychiatre et superviseur depuis de longues années, qui nous supervise sur une matinée, sur les situations que l'on accueille. Si j'ai besoin de supervision individuelle, parce que quelque chose s'est passé ici avec un bénéficiaire avec un traumatisme lié à une violence [...] , oui, je peux demander une supervision individuelle. J'ai aucun souci aujourd'hui parce que c'est effectivement institutionnalisé maintenant »*. Il est intéressant de noter le lien entre accepter de demander une supervision individuelle, et le fait qu'elle soit institutionnalisée. Nous pouvons faire l'hypothèse que l'institutionnalisation de certaines pratiques aidantes permettent d'y faire appel plus facilement, sans que le.la professionnel.le ait peur du jugement de ses pairs ou de la direction, ou de tout autre frein en lien avec la « rareté » de ladite pratique. Zoé raconte également que cela dépend des lignes directrices de la hiérarchie. Elle a connu une époque où la supervision individuelle avait été bannie de l'institution alors la supervision d'équipe était encore possible, à condition qu'elle ait été mûrement motivée au préalable. Dans des conditions comme celles-là, il paraît évident que faire appel aux seuls outils encore institutionnalisés devient questionnant pour les employé.e.s, en vue de la non-envie explicite de l'institution à permettre à ces dernier.ère.s d'élaborer et de partager autour de situations problématiques.

Confiance et soutien hiérarchique

Une notion importante citée également à plusieurs reprises, est celle de la confiance. Celle des employé.e.s envers la direction, mais également celle de la direction envers ses employé.e.s. Essayons de définir plus précisément ce que veut dire cette notion grâce à la parole de Zoé : *« Notre directeur adjoint est très ferme, très rigoureux, très exigeant. Il attend de nous quelque chose d'impeccable au niveau de la qualité du travail que l'on fait avec les gens. Mais (il est) d'une douceur, quelque chose d'affectif, quelque chose de soutenant.*

Concrètement, on a un problème de violence depuis des semaines avec des bénéficiaires [...], il met les moyens.[...] Il a mis des triplures, on pouvait être jusqu'à 2-3h du matin ensemble ici. ». Nous voyons ici l'importance de la reconnaissance, par la hiérarchie, de la réalité vécue sur le terrain par les professionnel.le.s. Elle permet, comme le dit Zoé, d'avoir l'impression d'être soutenu.e par la hiérarchie dans les moments difficiles. Cet exemple met également en lumière la confiance que donne cette dernière à la parole des professionnel.le.s de terrain, tout en agissant ensuite en conséquence (mettre du renfort sur le terrain). Cet environnement de travail renforce la confiance donnée et reçue, et permet de travailler, malgré un contexte difficile lié à la violence, avec l'impression d'avoir été entendu.e et soutenu.e par l'institution.

Autonomie, bien-être et « bricolage »

La confiance et l'autonomie sont d'ailleurs deux notions qui s'influencent et qui vont souvent de pair dans le cadre institutionnel. Océane dit : *« J'ai une direction qui me laisse vraiment le libre champ sur tout ce que je peux entreprendre et ça, c'est vraiment stimulant parce que voilà, ils ont confiance... »*. Il est clair que l'autonomie dans son travail et la confiance donnée à Océane sont liées dans cet exemple. Cela fait écho au « pouvoir d'agir » qu'Yves Clot aborde dans son essai sur les risques psycho-sociaux au travail : *« Vivre au travail, c'est donc pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils, ses destinataires, en affectant l'organisation du travail par son initiative. »* (2010). Le bien-être au travail est évidemment la somme de plusieurs facteurs différents, mais la liberté d'agir sur le terrain en tant que professionnel.le semble important à relever. Important également d'apporter une précision à ce paragraphe, une nuance qui peut changer le ressenti : l'autonomie est vectrice de bien-être si elle n'est pas la conséquence d'un dysfonctionnement institutionnel. Olympe nous a confié lors de notre entretien qu'elle avait effectivement beaucoup d'autonomie *« ... surtout quand on a ce turnover au niveau des directions qui donne un peu cette impulsion, et puis ça ne tient pas... »*. On peut en déduire que cette forme d'autonomie, rattachée au manque de pérennité dans la hiérarchie, n'a pas les mêmes incidences sur le.la professionnel.le de terrain. Olympe partage qu'elle apprécie cette autonomie, mais que cela demande une capacité d'adaptation particulière qui implique de *« parfois pouvoir défendre sa manière de travailler, tout en respectant la ligne qui est donnée à un moment donné »*. Les travailleur.se.s sociaux.les sont constamment face à l'imprévu, expert.e.s du « bricolage », très créatif.ve.s dans la résolution de « problèmes » qui se présentent, l'adaptabilité est donc une compétence inerrante à ce métier. Le « bricolage » du.de la travailleur.se social.e dont parle Claude de Jonckheere dans *83 mots pour penser l'intervention en travail social* (2010), fait souvent partie du quotidien des professionnel.le.s : c'est une capacité à mener à bien des projets malgré un cadre parfois difficile, faire des concessions, des arrangements, du « bricolage » en ne lâchant pas le sens profond qui nous porte en tant que professionnel.le. Claude de Jonckheere explique que les travailleur.se.s

sociaux.les bricolent des modèles qui sont influencés par « des concepts théoriques, de valeurs, de règles d'action ou de prescriptions ». Ce bricolage est selon lui imposé aux travailleur.se.s à cause de la complexité des situations rencontrées. Cette complexité étant une réalité de terrain, un environnement de travail avec une hiérarchie stable, qui ne change pas régulièrement sa ligne directrice, peut fortement contribuer au développement d'une l'autonomie « saine » des professionnel.le.s, et ainsi les aider à tenir sur la durée.

Authenticité hiérarchique

Une posture d'authenticité hiérarchique semble aussi importante, à en croire les mots de Zoé :

« Ça demande beaucoup d'authenticité. Et ça, c'est une compétence du chef que je revendique aussi aujourd'hui. [...] Il est aussi beaucoup à nous transmettre les choses qui peuvent se passer là-haut. [...] Et puis ce qu'il nous dit, il va le dire avec ses mots, il ne va peut-être pas tout dire, mais il va nous expliquer en substance les choses qu'il faut quand même savoir. »

Cette authenticité dont parle Zoé, met en valeur l'importance du lien entre direction et employé.e.s, et rend visible à ces dernier.e.s une forme de réalité vécue par le directeur adjoint sur les attentes, ou demandes de la direction. Nous voyons aussi l'importance du « tri » des informations données entre les différentes strates de l'institution. Didier Truchot (2004), professeur en psychologie sociale du travail et de la santé, dit d'ailleurs :

« Trop souvent, au sein des institutions, l'organisation des tâches et des rôles ne permet pas aux agents de percevoir le lien entre leurs actions et les buts de l'organisation. En particulier, si les individus n'ont pas suffisamment d'autonomie dans leur prise de décision et si, en même temps, ils ne reçoivent pas suffisamment d'informations et de support de la part de la hiérarchie, alors, ils perdront le sens de leur efficacité ».

Nous voyons ici combien le fait d'être non seulement autonome dans la prise de décision, mais également d'avoir accès à des informations ciblées, est impératif pour avoir un contexte de travail adéquat sur la durée. Le fait que le co-directeur soit non seulement impliqué dans la réalité de l'équipe et de l'accueil quotidien, ainsi que transparent dans les attentes de la hiérarchie, aide à créer un climat de travail sain.

« Le soin est un humanisme »

L'accueil de la direction semble aussi une donnée importante, aux dires de Zoé. En effet, suite à un burn-out dans une autre institution, et à l'arrivée dans son nouveau lieu de travail, l'accueil de son nouveau co-directeur et de la nouvelle équipe a été décisif pour son bien-être :

« ... un soutien incommensurable, sans d'abord nommer les détails (cf. : de la situation qu'elle avait vécue sur son dernier lieu de travail). Parce que X (co-directeur), il était au courant par la collégialité. Et encore, je ne sais pas exactement de quoi, mais les collègues ici m'ont accueillie. »

Ce vécu dont parle Zoé met en lumière combien il a été important pour elle d'avoir reçu un accueil bienveillant au sein de l'institution, suite au traumatisme vécu sur son précédent lieu de travail. Cela a permis une reconstruction de soi, une revalorisation de ses compétences et de façon plus générale, de retrouver petit à petit une confiance dans sa posture professionnelle. De la part de l'institution, ou en tout cas du co-directeur et de l'équipe, nous pouvons imaginer une compréhension de la complexité et des ramifications de la douleur vécue suite à ce burn-out, et donc de l'importance de laisser la possibilité à Zoé d'arriver dans ce nouvel environnement avec l'espace et la bienveillance nécessaire pour se reconstruire. Ceci amène au questionnement sur le thème du soin au sein de l'institution. Cynthia Fleury, philosophe et psychanalyste, aborde ce vaste sujet dans *Le soin est un humanisme* (2019). Son domaine d'étude se situe sur des lieux dits de santé, mais le parallèle avec le domaine du social semble pertinent. L'auteure évoque l'impossibilité de soigner le patient sans soigner l'institution. « La conception d'une fonction soignante en partage invite en effet à étudier les organisations institutionnelles sociales et sanitaires et à vérifier qu'elles sont compatibles avec une éthique de soin » (2019). Partir du principe que l'éthique de soin ne repose pas uniquement sur les professionnel.le.s de terrain, mais est un mouvement circulaire et institutionnel, pourrait être une des pistes possibles à approfondir dans le cadre des ressources institutionnelles. C.Fleury met l'accent également sur l'importance du soin institutionnel, d'autant plus dans les domaines du social et de la santé :

« [...] que l'univers du soin soit lui-même malade n'est pas sans conséquences spécifiques, dans la mesure où l'impact de ce manque de soin - dans un espace qui est précisément destiné à soigner, ce qui n'est pas le cas d'une administration ordinaire ou d'une entreprise - est bien plus dommageable pour les patients, les citoyens, et le monde de la santé en règle générale. » (2019)

Cela amène une vision systémique et sociétale de l'éthique du soin dans nos sociétés actuelles, et pose la question de la compatibilité, ou non, de cette vision avec les nouvelles gestions publiques.

Les nouvelles gestions publiques : conséquences et paradoxes

Un des aspects complexes de la dynamique induite par les nouvelles gestions publiques est l'impératif de devoir rendre visible l'invisible. Le travail social, par définition, repose

idéologiquement sur le fait d'accompagner des personnes souvent « invisibles » dans la société, ou marginalisées. Cela demande un travail de terrain et de réseau important. Les nouvelles gestions publiques mises en place demandent également de rendre visible l'invisible, mais dans un tout autre sens, qui va d'ailleurs à l'encontre de l'idéologie première. Passer par des moyens administratifs pour quantifier et rendre compte du travail effectué, éloigne le.la travailleur.se social.e du choix souvent à l'origine de son métier : accompagner quotidiennement des populations fragiles sur le terrain. Dans les conditions actuelles, quelles sont les conséquences de ces nouvelles gestions publiques ?

Nous allons revenir ici sur le point évoqué rapidement en ce début de chapitre : les professionnel.le.s interviewé.e.s dans le cadre de cette recherche, font moins appel aux ressources institutionnelles qu'à celles d'équipe, ou individuelles, lors de leur parcours. Avant de poursuivre, il est à noter que la suite relève d'une réflexion hypothétique du lien entre les conséquences des nouvelles gestions publiques, et le fait que les travailleur.se.s sociaux.les s'appuient peu sur l'institution pour trouver des solutions qui leur permettent de tenir sur la durée.

Une des conséquences pour les professionnel.le.s de terrain de ces nouvelles gestions publiques est donc la déshumanisation de leur travail, ainsi que la perte de sens dans le cadre d'une attente bureaucratique démesurée de l'institution, dans le but de rendre visible leur travail d'accompagnement. Un article paru dans *Nouvelles pratiques sociales* parle du mécanisme derrière cette déshumanisation :

« L'idéologie gestionnaire considère l'individu comme une ressource plutôt qu'un sujet. L'individu est alors instrumentalisé au service d'objectifs financiers, opératoires, techniques qui lui font perdre le sens de son action, jusqu'au sens de son existence. »
(2010)

Cette idéologie gestionnaire est néfaste sur la durée pour beaucoup de professionnel.le.s - peu importe le domaine - mais elle l'est d'autant plus pour l'exercice du travail social. En effet, cela rejoint les propos de C.Fleury (2019) cités plus haut dans cette recherche, sur comment attendre d'un.e travailleur.se social.e qu'il.elle accompagne un.e bénéficiaire de façon humaine et adaptée si lui.elle-même est traité.e comme une ressource exploitable au sein de l'institution. Il peut également en résulter un manque de confiance, pour le.la professionnel.le, en l'institution, et le système de valeurs antinomiques que sous-tendent les nouvelles gestions publiques. Si certaines ressources sont institutionnalisées, avec des personnes-ressources qui sont également employées par la même institution, un conflit d'intérêts peut émerger et empêcher les professionnel.le.s d'y faire appel, par peur des conséquences possibles. La

question étant : quelle est l'intention derrière ce genre de pratiques ? Et comment le.la professionnel.le perçoit cette dernière ? Si le but est dans une logique de voir l'employé.e comme une ressource instrumentalisée, sans pouvoir questionner le système dans lequel il.elle est ancré, il paraît naturel que ce.tte dernier.ère, s'oriente sur des ressources extérieures à l'institution dans lesquelles il.elle aura confiance. L'hypothèse serait donc que les nouvelles gestions publiques ont, parmi d'autres facteurs évidemment, une influence sur l'envie de faire appel aux ressources institutionnelles existantes.

Le paradoxe étant que les ressources institutionnelles sont relativement récentes dans l'histoire du travail social. Zoé nous partage qu'elle a connu une période où il n'y avait ni supervisions, ni personnes-ressources au sein de l'institution. Les nouvelles gestions publiques prennent donc en compte la pénibilité du travail social au sens large, en mettant en place des outils pour pouvoir y faire face. Parallèlement à cela, les mêmes NGP augmentent les attentes liées au « rendre compte », dans une logique souvent économique et politique, et fragilisent donc le bien-être au travail des professionnel.le.s, en dénaturant le sens que ces dernier.e.s peuvent y mettre...

Ce sont de grandes questions actuelles et nous n'avons évidemment pas la prétention d'y trouver une solution dans le cadre d'une recherche comme celle-ci. Il nous paraissait important, par contre, de pouvoir faire apparaître certaines conséquences de ces nouvelles gestions publiques, dans le but de pouvoir rester critiques - tant sur nos pratiques que sur le système dans lequel nous évoluons quotidiennement - en tant que travailleur.se social.e.

CONCLUSION

Résumé synthétique de l'analyse

Dans cette étude, nous constatons que les ressources les plus sollicitées sont les ressources personnelles. Cependant, notre recherche ne permet pas de déterminer si cela résulte d'une insuffisance d'autres ressources disponibles, ou si nos interviewé.e.s n'y ont simplement pas recours. Il est donc pertinent de se demander pourquoi les ressources personnelles sont les plus utilisées et pourquoi les ressources d'équipe et institutionnelles sont moins sollicitées. Deux hypothèses peuvent être envisagées : soit ces ressources ne sont pas disponibles, soit elles ne sont pas utilisées par les employé.e.s.

Il serait intéressant de comprendre les raisons pour lesquelles les travailleur.se.s se tournent principalement vers leurs propres ressources. Plusieurs hypothèses peuvent être formulées à cet égard. Premièrement, il est possible que nous soyons dans une société individualiste où l'accent est mis sur l'autonomie et la responsabilité individuelle, ce qui pourrait expliquer la préférence pour les ressources personnelles. Deuxièmement, il pourrait y avoir un manque de ressources institutionnelles ou d'équipe adéquates, ce qui pousserait les individus à recourir à leurs propres moyens. Troisièmement, la peur de solliciter des ressources collectives pourrait jouer un rôle, et pourrait venir de la crainte des conséquences ou d'une perception d'inefficacité de ces ressources. Enfin, il est également envisageable que les employé.e.s hésitent à utiliser ces ressources par peur d'une stigmatisation ou d'une évaluation négative de leurs performances.

Ces hypothèses méritent d'être explorées plus en profondeur, afin de comprendre les dynamiques sous-jacentes qui influencent le recours aux différents types de ressources au sein des organisations. Nos interviewé.e.s, au cours de leurs nombreuses années d'expérience dans le travail social, ont rencontré divers obstacles, parfois au point de frôler ou de subir un burn-out. Malgré ces difficultés, ils.elles ont su rebondir et trouver en eux.elles les ressources nécessaires pour surmonter ces défis.

Les difficultés rencontrées provenaient souvent de l'environnement de travail, bien que des problèmes personnels aient également été signalés. Ces professionnel.le.s ont su affronter les épreuves de la vie, et paradoxalement, le travail a parfois joué un rôle de soutien, offrant un rappel rassurant que la vie continue malgré les difficultés. Toutefois, lorsque les problèmes surviennent au travail, le soutien provenant de la vie privée et des ressources qu'elle apporte devient primordial. Il a été noté que les difficultés professionnelles entraînent souvent des répercussions sur la vie privée de nos interlocuteur.rice.s.

À l'avenir, il serait bénéfique que les travailleur.se.s sociaux.les puissent s'appuyer davantage sur des ressources d'équipe ou institutionnelles. Ces ressources doivent être, non seulement disponibles, mais également visibles et accessibles. Par ailleurs, nous avons constaté que la reconnaissance joue un rôle crucial pour les travailleur.se.s sociaux.les. Une reconnaissance adéquate de leurs efforts et contributions pourrait renforcer leur résilience et leur satisfaction professionnelle, atténuant ainsi les effets négatifs des défis rencontrés au travail.

Ce travail nous montre à quel point les travailleur.se.s sociaux.les sont expert.e.s du bricolage (De Jonckheere 2010). On voit dans notre analyse qu'ils.elles n'hésitent pas à prendre de la distance, à prendre soin de soi, à se positionner face aux demandes parfois irréalistes... En cherchant à tâtons ce qu'il est judicieux de faire à ce moment-là. Bien entendu, ils.elles n'arrivent pas toujours à la même conclusion selon la situation. Il leur arrive aussi, malgré l'expérience et combien ils.elles se connaissent, de rencontrer des difficultés, de la fatigue, voire de l'épuisement.

Qu'est-ce que cela nous a apporté et vécu émotionnel

Revenons dans un premier temps sur les raisons originelles de ce choix de thématique de travail de bachelor. Ayant toutes les deux près de dix ans d'expérience dans le travail social, nous avons été confrontées à une certaine fatigue physique et psychique au fil du temps. Comme cité plus haut dans le cadre de cette recherche, la période pandémique du covid-19 aura également eu un impact sur cette fatigue. Avec le recul, et sans banaliser l'impact mondial de cette pandémie - évidemment terrible en termes de pertes humaines et de vies transformées -, ses conséquences sur le terrain professionnel a fait, et fera probablement, partie de notre quotidien en tant que professionnel.le.s. Dans ces conditions, et avec un avenir incertain, qu'il soit politique, pandémique ou autre, il nous paraissait d'autant plus important de réaliser une recherche sur les moyens et ressources sur lesquelles les travailleurs.se.s sociaux.les. peuvent s'appuyer pour tenir sur la durée. Notre démarche était également de cibler le positif, en la représentation symbolique de ces piliers-ressources, sur lesquels s'appuyer durant notre parcours professionnel.

Cette recherche nous a apporté différents niveaux de compréhension de ces ressources. Dans un premier temps, il y a celles très terre à terre, qui sont applicables concrètement, telles que les supervisions, trouver des activités qui nous permettent de déconnecter du travail dans notre vie privée, etc. Bien que ces ressources concrètes ne soient pas exhaustives, elles nous ont permis d'avoir une idée du champ des possibles et ainsi avoir connaissance de la diversité existante des ressources personnelles, d'équipe ou institutionnelles., Il y a ensuite eu une vraie prise de conscience de la complexité d'exercer en tant que professionnel.le du social. Cela n'a

évidemment pas été une surprise totale, mais le fait d'entendre nos interviewé.e.s sur leur parcours, fait de hauts et de bas, parfois de « luttes » intérieures ou extérieures, de déconstruction et reconstruction de soi, de pratiques, de pensées... a été pour nous riche en apprentissages. Une carrière professionnelle, surtout dans le domaine social, est loin du long fleuve tranquille. Cela demande une grande écoute, autant de l'Autre, que de soi. Cette recherche nous a permis de comprendre que nous ne sommes pas si éloigné.e.s des bénéficiaires que nous accompagnons, êtres humains se débattant avec des épisodes de vie parfois difficiles, des joies, des deuils... La différence pourrait résider dans le fait que nous nous devons, en tant que professionnel.le.s, d'avancer sur ce chemin de la connaissance de soi et mettre en place des moyens pour se sentir suffisamment ancré.e.s psychiquement et physiquement. Et ainsi, être capable de non seulement rester en lien avec l'extérieur du soi, mais également d'effectuer un travail de qualité, en respectant le caractère sensible des populations que nous accompagnons quotidiennement. Cette « proche distance » de soi et de l'autre, sont des données qui nous ont particulièrement touchées lors de cette recherche. Ayant partagé nos cours, lors de ces 5 années à la HETS, avec des étudiant.e.s plein temps qui n'avaient pas toujours beaucoup d'expérience professionnelle, la question de la posture et de la distance professionnelles, et comment la définir, revenait régulièrement. Grâce à la parole de nos interviewé.e.s, croisée avec notre propre expérience, nous nous rendons compte, de manière encore plus marquée, combien ces questions sont évolutives, mobiles et vivantes, tout comme l'essence même de nos métiers.

Apport pour le travail social et la posture professionnelle

Comme observé plus haut dans cette recherche, nous avons été étonnées du nombre de ressources individuelles que les professionnel.le.s, depuis longtemps sur le terrain, mobilisaient et mobilisent encore. Ce constat est questionnant, surtout pour l'avenir des professionnel.le.s du travail social. Les nouvelles gestions publiques amènent une complexification des métiers du social, avec un risque de dénaturation du sens et de l'éthique que portent les travailleur.se.s sociaux.les. Cette tension entre garder du sens et correspondre aux attentes qu'induisent les NGP - notamment administratives sur le rendre visible l'invisible - mènent à des conséquences néfastes pour tous et toutes. De multiples ouvrages sont dédiés à cette thématique, et il est évident que les bénéficiaires sont touché.e.s, par effet ricochet, par les NGP. Dans ces conditions, une prise de conscience, non seulement des professionnel.le.s, mais également des institutions est impérative. Nous espérons donc que ce modeste travail de bachelor permettra de donner quelques pistes pour développer des ressources qui ne reposent pas uniquement sur l'individu, en l'occurrence le.la professionnel.le. Il nous paraît évident, comme cité plusieurs fois dans cette recherche, que le chemin de la professionnalité passe également par la recherche de ressources personnelles

et il ne s'agit pas ici de l'occulter. Il serait intéressant, par contre, de partir du principe, en tant que professionnel.le, que le fait de « tenir » sur la durée ne relève pas uniquement de notre volonté, mais que l'environnement et les ressources mises à disposition par l'institution sont tout aussi importants. A notre sens, la réponse ne peut pas être unique et uniformisée (contrairement aux NGP), mais doit être réfléchie suivant la réalité de chaque terrain. Ce qui nous ramène à la notion de la reconnaissance de l'expertise des professionnel.le.s de terrain, qui devrait être intégrée dans cette réflexion autour du bien-être au travail. Cela demande de nous « battre », pas directement pour les bénéficiaires - même si le bien-être ou mal-être du.de la travailleur.se social.e a un impact sur l'accompagnement de ces dernier.ère.s – pour défendre ces métiers qui font encore sens pour nombre d'entre nous, et pour la société en général.

Plusieurs de nos interviewé.e.s nous ont exprimé être touché.e.s par le thème de notre recherche. Ils.elles nous ont remerciés, et ont tous.tes participé de manière impliquée et entière. Leurs remerciements nous ont sincèrement fait plaisir. Cela nous a aussi amenées à nous demander s'il ne manquait pas une forme de reconnaissance de la part de la hiérarchie ou de la société envers les travailleur.se.s sociaux.les. Ils.elles fournissent un travail immense pour le bien-être social, souvent dans l'ombre. Ils.elles accomplissent de magnifiques projets et s'investissent parfois sans compter. C'est pour cette raison qu'il nous paraît important de mieux valoriser cette profession. Le monde politique ne doit pas oublier l'énergie que cela demande d'accompagner les personnes les plus démunies de la société. On ne doit pas faire d'économies sur le bien-être social et sur les travailleur.se.s sociaux.les. Il faut au contraire les soutenir et leur donner les moyens d'œuvrer pour une société plus juste et plus solidaire.

Pour assurer le bien-être des travailleurs sociaux, il est crucial d'adopter une approche holistique qui prend en compte les dimensions individuelles, collectives et institutionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

Amiguet, O & Julier, C. (2007). L'intervention systémique dans le travail social. Repères épistémologiques, éthiques et méthodologiques. IES éditions

Battaglini, M., Fretz, S., Nada, E., & al. (2018). *La posture professionnelle et la réflexivité en travail social envisagées sous l'angle ethnographique et esthétique*. In Francis Loser (Ed.), *La posture professionnelle et la réflexivité en travail social envisagées sous l'angle ethnographique et esthétique* (pp. 131-150). IES.

Ben Mrad, F. (2017). Burn-out et travail social. Du changement aux resistance à l'épreuve. L'Harmattan

Bouquet, B. (2012). *Ethique et travail social*. Une recherche du sens. Dunod.

Brown, B. (2012). *Le pouvoir de la vulnérabilité. La vulnérabilité est une force qui peut transformer votre vie*. Guy Trédaniel.

Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. La Découverte.

Hubaux, S., & Mazzocchetti, J. (2010). *Le travail social en question : entre utopie et sombre réalité* (pp. 177-179). Francis Loser.

Clot, Y. (2017). *Travail et pouvoir d'agir*. Presses universitaires de France

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.

Comte Sponville, A. (2018). *Petit traité des grandes vertus*. LGF/Le Livre de Poche

De Gaulejac (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Economie Humaine Sueil

Dejours, C. (2015). *Travail : Usure mentale*. Bayard

Depenne, D. (2019). **Distance et proximité en travail social : Les enjeux de la relation d'accompagnement**. Référence actions sociales ESF éditeurs.

Deshays, C. (2013). **Trouver la bonne distance avec l'autre grâce au curseur relationnel**. Interéditions.

Dewey, J. (2011). *Une foi commune*. La Découverte

Dewey, J. (2018). *Démocratie et éducation : suivi de Expérience et éducation*. Collection Individu et Société. Armand Colin.

Fleury, C. (2019). *Le soin est un humanisme*. Edition Gallimard (p.26-27)

Géraud, D. (2006). *L'imaginaire des travailleurs sociaux*. Téraèdre

Gillet, J-C. (1995). *Animation et animateurs : Le sens de l'action*. Paris : Harmattan (p.205)

Huet, C. Rohou, G. Thomas, L. (2020). *La boîte à outils du bien-être au travail*. Outil 18. 2ème édition. Edition Dunod

Jacobson, V & Monello, P. (1970). *Le travail social en équipe*. La collaboration entre travailleurs sociaux de formation différente. Privat

Karaki, S. (2021). *Le travail en équipe*. Un peu de neuroscience pour les pros qui veulent collaborer en équipe. Dunod

Lebbe-Berrier, P. (1988). *Pouvoir et Créativité du travailleur social*. Une méthodologie systémique. Les éditions ESF.

Pezet, V., Villatte, R., & Logeay, P. (1993). De l'usure à l'identité professionnelle, Le burn-out des travailleurs sociaux. TSA éditions.

Ricoeur, P. (1990) *Soi-même comme un autre*. Edition du Seuil

Sartre, J-P. (1977) L'être et le Néant.

Taylor, C. (1997). *La liberté des modernes*. Presses universitaires de France

Truchot, D. (2004). *Epuisement professionnel et burnout. Concepts, modèles, interventions*. Dunod (p.120)

Articles

Amiguet, O. (2010). Systémique et travail social : quels défis pour demain ? *Thérapie Familiale*, 31(1), 39-48.

Chauvière, M. (2009/2) *Qu'est-ce que la chalandisation ?* Information sociales n°152 (p 128 à 134) Editions Caisse Nationale d'allocations familiales.

Étienne, C. (2017). L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes. *Vie sociale*, 19(3), 165-179.

Farron, P. (2013). Économie tertiairisée et souffrance au travail. **Revue Économique et Sociale, Bulletin de la société d'études économiques et sociales**, 71, 101.

De Gaulejac, V. (2010). La NGP : Nouvelle gestion paradoxante. *Nouvelles pratiques sociales*, Vol.22, p91

Huet, J.-M., de Pompignan, D., & Batt, J. (2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique. *L'Expansion Management Review*, (149), 113-121.

Massa, H. Fondements de la pratique de l'approche systémique en travail social, Les cahier de l'actif n°308/309

Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique : L'exemple de l'éducation thérapeutique du patient. *Recherche en soins infirmiers*, (110), 13-20.

Portal, B. (2018). Vous avez dit « posture »? Dans *Politique et intervention sociale* (pp. 31-43). Presses de l'EHESP.

Ricard, A. (2012/2) Mémoires n° 81 p2 Édito la juste distance

Rouget E. (2021) Durer en travail social. Polygraphie. Quand la langue structure l'inconscient social. (p.51-63) *Le sociographe*

Roset P. (2021) Durer en travail social. Polygraphie. Quand la langue structure l'inconscient social. (p.17-27) *Le sociographe*

Starck, S. (2016). La posture professionnelle : entre corps propre et corps sociaux. **Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur (RIPES)**, Numéro spécial automne. OpenEdition Journal. Association internationale de pédagogie universitaire.

Dictionnaires

Charlier, E. (2022). *Accompagnement professionnel*. In **Dictionnaire des concepts de la professionnalisation** (pp. 23-26). Éditions Dunod.

Guillaume, Y. (2017). *Plaidoyer en faveur de l'éthique d'une posture professionnelle*. **Vie Sociale et traitement**, 133, 86-89.

Mullin, T. (2013). **Dictionnaire des concepts de la professionnalisation** (pp. 213-216). Éditions Dunod.