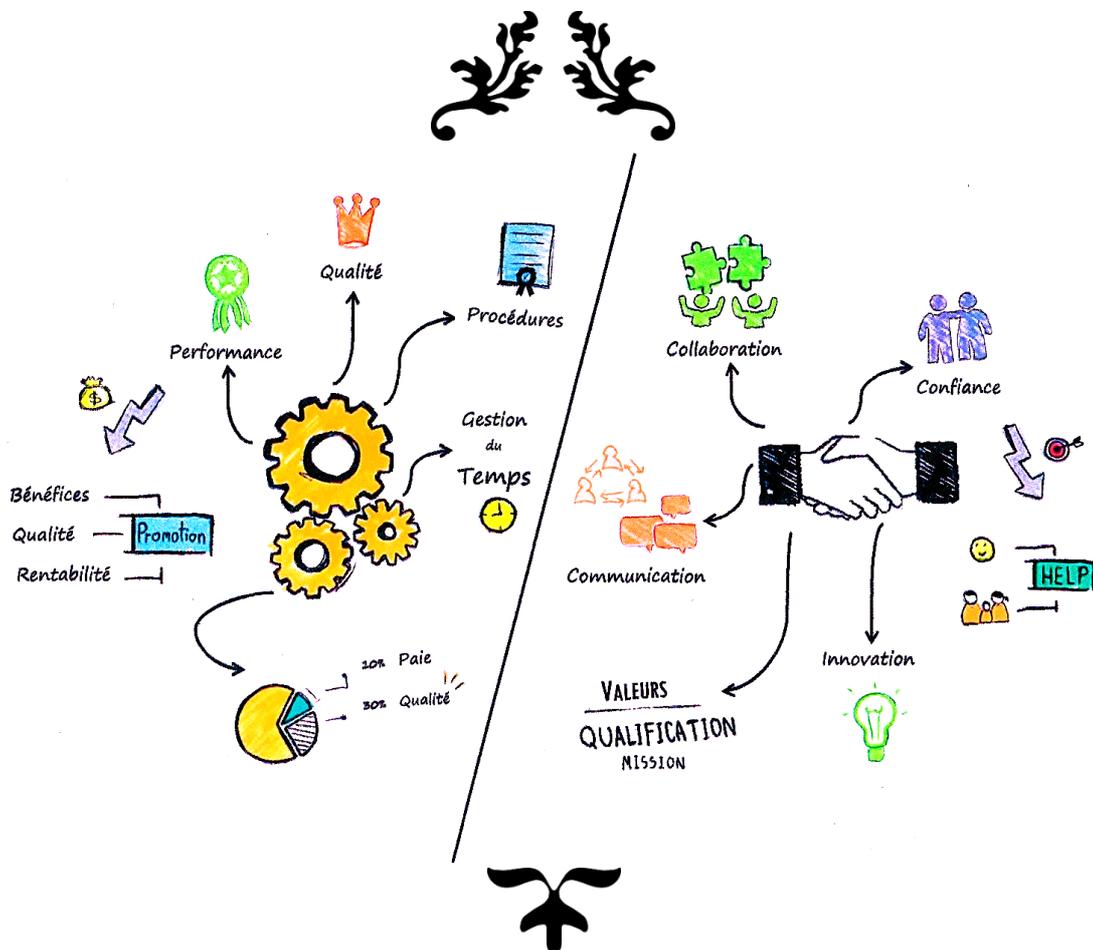


# UN TRAVAIL SOCIAL MIS AUX NORMES GESTIONNAIRES

*Quand les labels «s'en mêlent»*



Réalisé par MEIER LAETITIA

Promotion 2012 / Éducation sociale

Sous la direction de Mme JURISCH PRAZ SARAH

## ✧ RÉSUMÉ ✧

---

Cette recherche aborde l'influence des normes gestionnaires sur le travail social. Ces exigences imposent aux institutions sociales des démarches qualité et leur demandent de prouver leur utilité. Ces attentes, opposées aux valeurs fondamentales du secteur social, provoquent inévitablement des conflits.

Ainsi, à l'aide d'entretiens semi-directifs, j'ai récolté les points de vue de différents acteurs et actrices sociales en lien avec les restructurations et les remises en question auxquelles ils et elles sont confronté·e·s.

Depuis quelques années, on observe que les exigences technocrates des secteurs marchands apparaissent peu à peu dans les structures sociales. Ce mode de pensée, appelé ici idéologie gestionnaire, vise la rationalisation des coûts, la performance et le profit. Le travail social, qui est quant à lui tourné vers des valeurs altruistes, est alors fortement bousculé et les acteurs et actrices sociales se voient obligé·e·s de réorienter leurs pratiques.

Suite à ces restructurations, les travailleurs et travailleuses sociales sont confronté·e·s à une importante remise en question de leur statut et de leur utilité. Effectivement, les impératifs gestionnaires portent sur des indices d'efficacité et de performance. En résumé, ce qui ne répond pas à des démarches de qualité n'a pas lieu d'exister. Cependant, le travail social, fondé sur des valeurs d'entraide, de bien-être, d'écoute, etc. peine à composer avec ces exigences paradoxales qui provoquent d'ailleurs de nombreux conflits de valeurs. En outre, puisque l'utilité du secteur social est controversée, celle des professionnel·le·s du social également. Ce qui a une influence inévitable sur leur identité.

Finalement, cette étude met en avant l'écart entre les attentes de l'État, qui demandent de répondre à des démarches de qualité, et les valeurs humanistes des acteurs et actrices sociales, qui prônent le relationnel et le bien-être des individus. En définitive, cette recherche permet de déceler les impacts que subit le secteur social.

## ✧ MOTS CLÉS ✧

---

Travail social ◦ Identité ◦ Idéologie gestionnaire ◦ Performance ◦ Professionnalisation ◦  
Rationalisation ◦ Démarche qualité ◦ Conflit de valeurs ◦ Mutation culturelle ◦  
Dévouement au travail

## ∞ ZUSAMMENFASSUNG ∞

---

Diese Arbeit bezieht sich auf den Einfluss von neuen Qualitätsnormen im Feld der sozialen Arbeit. Dieses aktuelle Thema hat mich stark interessiert, weil ich beobachtet habe, dass sich Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen durch die Qualitätsanforderungen genötigt sehen, die Nützlichkeit ihres Berufs zu beweisen. Mit Hilfe dieser Forschungsarbeit wollte ich verstehen, wie sie mit diesen Ansprüchen umgehen. Meiner Ansicht nach widersprechen sich diese neuen Normen und die sozialen Werte stark, was zwangsläufig zu Wertekonflikten führt.

Nach einiger Lektüre habe ich herausgefunden, dass seit einigen Jahren ein Anstieg der technokratischen Anforderungen im sozialen Bereich bemerkt wird. Diese Denkweise wird von De Gaulejac „Verwaltungsideologie“ genannt und strebt nach Rationalisierung von Kosten, Leistung und Profit. Im Gegensatz dazu ist die Sozialarbeit durch ihre altruistischen Werte gekennzeichnet. Die neuen Anforderungen bringen diese Werte ins Wanken und zwingen die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen ihre Berufspraxis zu hinterfragen. Durch das Hinterfragen des ganzen Berufsfeldes ist außerdem jeder Sozialarbeiter und jede Sozialarbeiterin mit der persönlichen Identitätsfindung konfrontiert.

In dieser Arbeit habe ich mich damit beschäftigt, wie Menschen, die mit anderen Menschen arbeiten, die neuen Qualitätsanforderungen erfüllen und Gewinn bringen können. Anhand dieser Forschungsarbeit wollte ich verstehen, wie die neuen Anforderungen die Berufspraxis und die Identität der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen beeinflussen. Die Hauptfrage meiner Arbeit lautet:

WIE BEEINFLUSST DIE NEUE VERWALTUNGSDIELOGIE DIE PROFESSIONELLE UND PERSONELLE IDENTITÄT SOWIE DIE BERUFSPRAXIS VON SOZIALARBEITERN UND SOZIALARBEITERINNEN?

Diese Frage ist mit zwei verschiedenen Themen verbunden: die Verwaltungsideologie und die Identität. Wie oben bereits erwähnt, zeigt diese Arbeit die Diskrepanz zwischen staatlichen Erwartungen, die nach Qualitätsnormen streben und den sozialen Werten, die Beziehungen und menschliches Wohlbefinden fördern sollen. Weiter wird dargelegt, wie sich die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen in ihrem Berufsfeld identifizieren.

Mit Hilfe von semi-strukturierten Interviews habe ich verschiedene Ansichten von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen zusammengetragen. Diese Gespräche haben mir geholfen, neue Überlegungen zu machen und die theoretischen Aspekte zu überprüfen. Zur Auswertung dieser Daten habe ich mich auf fünf Ziele gestützt. Diese werden in den weiteren Abschnitten vorgestellt.

### **VERWALTUNGSDIELOGIE BESCHREIBEN.**

#### **ENTDECKEN, OB RENTABILITÄTZWANG IM SOZIALBEREICH AUFGEKOMMEN IST.**

Verwaltungsideologie ist ein Erfolgswang, der nach Qualität strebt, egal ob der Bereich, in dem sie angewendet wird, dafür geeignet ist oder nicht.

Die Professionelle der Sozialen Arbeit spüren Veränderungen bei dem Arbeitsumfeld, auch wenn sie nicht alle gleich mit diesen imperativen Normen konfrontiert sind. Sie beschreiben eine Steigerung der administrativen Aufgaben und eine Verkleinerung der Belegschaft. Ausserdem erläutert sich dass, immer häufiger, die Direktion immer mehr Verwalter werden, die die konkreten Feldbedürfnisse nicht kennen, was zu Wertekonflikte führt.

Es zeigte sich, dass Personen in höheren Positionen die Verwaltungsansprüche stärker zu spüren bekommen. So sieht man heute, dass der Druck meistens auf die Direktion wirkt und weniger auf den Angestellten. Folglich hat die Art, wie die Direktion mit diesen Spannungen umgeht, einen enormen Einfluss auf die Angestellten. Dementsprechend ist der Rentabilitätswang im sozialen Feld klar ersichtlich. Dieser hat nicht nur einen Einfluss auf die Werte der Sozialarbeit, sondern auch auf die Identität der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen.

#### **ÜBERPRÜFEN, OB EIN WERTEKONFLIKT ZWISCHEN DER IDENTITÄT VON SOZIALARBEITERN UND SOZIALARBEITERINNEN UND DER VERWALTUNGSIDEOLOGIE VORHANDEN IST.**

Nach wichtigen Werten in ihrer Praxis befragt, erwähnten die von mir befragten Professionelle der Sozialen Arbeit meistens Empathie, Beziehungen, Zuhören, usw. Es ist ersichtlich, dass dies fast nur humanistische Werte sind, wie sie die Sozialarbeit seit ihren Anfängen gekennzeichnet hat. Es ist demnach zu beobachten, dass die Werte der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen sich von denen der Verwaltungsideologie stark unterscheiden.

Die professionelle Identität der Sozialarbeiter oder die Sozialarbeiterinnen zeichnet sich durch altruistische Werte aus. Wie oben genannt, diese stehen im Gegensatz zur Effizienz-, und Qualitätsnormen. Für die Verwaltungswelt ist die Sozialarbeitsfeld schwierig zu bestimmen, quantifizieren: er ist nicht „messbar“. Dadurch entstehen unvermeidliche Wertekonflikte zwischen den Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen und dem Erstrebten der Verwaltungsideologie.

#### **HERAUSFINDEN, WAS EIN SOZIALARBEITER ODER EINE SOZIALARBEITERIN VERANLASST SICH IN SEINEM/IHREM BERUF MEHR ODER WENIGER ZU ENGAGIEREN.**

Die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen identifizieren sich durch die gleichen Werte in ihrem Privatleben, wie auch in ihrem Berufsleben. Durch das grosse persönliche Engagement ist es auch relevant sich von einigen Situationen bewusst abzugrenzen. Eine gewisse Distanz zwischen sich selber und dem Beruf halten zu können, ist eine Fähigkeit, welche Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterinnen trainieren müssen, um nicht in eine Überforderung oder Erschöpfung zu gelangen.

Im Gegensatz dazu haben meine Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen berichtet, dass die Erwartungen der Gesellschaft an sie immer grösser werden und dies am Ende zu einem Burnout führen kann. Wie viele Leute wünschen sie sich ein Haus, ein sportliches Auto, besonderen Urlaub, usw. Um sich diese Wünsche erfüllen zu können, setzen sich die Personen unter Druck.

Die Steigung der Burnout-Rate hängt von den modernisierten Erwartungen ab. Die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen haben bemerkt, dass in der Gesellschaft ein Leistungszwang herrscht, welcher immer mehr von den Menschen fordert und in Erschöpfung enden kann.

Diese genannten Tatsachen haben mir geholfen, die Hypothese, die ich am Anfang dieser Arbeit erstellt habe, zu beantworten und zu bestätigen:

**BEI SOZIALARBEITERN UND SOZIALARBEITERINNEN ENTSTEHT EINE SPANNUNG ZWISCHEN IHRER PROFESSIONELLEN IDENTITÄT UND DEM PROFESSIONELLEN KONTEXT, IN DEM SIE ARBEITEN.**

In dieser Forschungsarbeit wollte ich herausfinden, wie die Identität von Sozialarbeitern und Sozialarbeiterinnen definiert ist. Wir wissen, dass dieser Beruf besondere Kompetenzen erfordert, die nicht immer einfach zu beschreiben sind. Durch die Interviews konnte ich erschliessen, dass die professionelle Identität der Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen sehr stark durch humanistische Werte geprägt ist, sowie eines Teils ihrer Persönliche Identität.

Die Verwaltungsideologie strebt nach Effizienz, Reduzierung der Kosten und Leistungen. Um diese aktuellen Fakten zu integrieren müssen die sozialen Institutionen neue Verhandlungen und Abläufe entwickeln.

Diese neuen Arbeitsabläufe sollen die Professionelle der Sozialen Arbeit so integrieren, dass ihre Berufswerte nicht zerstört werden. In diesem Hinblick merkt man klar, dass diese Verwaltungsideologie Veränderungen und Spannungen erzeugen. Schließlich zeigt diese Arbeit klar auf, dass der neue Einfluss viele Hürden für den sozialen Bereich mit sich bringt.

## ☞ SCHLÜSSELBEGRIFFE ☞

---

Sozialarbeit ◦ Identität ◦ Verwaltungsideologie ◦ Leistung ◦ Professionalisierung ◦  
Rationalisierung ◦ Qualitätsarbeit ◦ Wertekonflikte ◦ Kultureller Umbruch ◦ Hingabe  
zur Arbeit

## ☞ REMERCIEMENTS ☞

---

À celles et ceux qui m'ont accordé leur confiance en partageant avec moi des paroles riches de sens. Il est difficile d'expliquer l'apport énorme de ces entretiens. Merci de tout cœur pour ces échanges.

À Sarah Jurisch Praz, ma directrice de mémoire, en qui j'ai trouvé un solide appui. Grâce à sa disponibilité, son intérêt et ses propositions constructives, elle a su me transmettre l'équilibre et la motivation nécessaire à l'écriture de ce travail.

Aux personnes ressources qui ont, de près ou de loin, apporté une touche à mon travail. Leurs échanges m'ont aidée à structurer mon sujet et à avancer dans mes réflexions. C'est aussi à l'une d'entre elles que je dois certaines rencontres et pour cela, je lui suis sincèrement reconnaissante.

Enfin, à ma famille et à mon entourage pour leur soutien constant. Merci de m'avoir portée pendant ces longs mois d'écriture. Merci de m'avoir nourrie d'encouragements et de tendresse en période d'inévitable découragement. Également un grand merci à mes fidèles et combien précieuses relectrices.

LES OPINIONS ÉMISES DANS CE TRAVAIL N'ENGAGENT QUE LEUR AUTEURE.

JE CERTIFIE AVOIR PERSONNELLEMENT ÉCRIT LE TRAVAIL DE BACHELOR ET NE PAS AVOIR EU RECOURS A D'AUTRES SOURCES QUE CELLES RÉFÉRENCÉES.

# TABLE DES MATIÈRES

---

I	Introduction .....	1
<b>1</b>	<b>ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET PERFORMANCE.....</b>	<b>1</b>
1.1	LA PERFORMANCE EN QUESTION.....	2
1.2	PROBLÉMATIQUE.....	3
1.3	OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE.....	5
<b>2</b>	<b>DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....</b>	<b>6</b>
2.1	LA RÉCOLTE DES DONNÉES ET SES LIMITES .....	6
2.2	PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON .....	7
II	Cadre théorique .....	9
<b>3</b>	<b>UN TRAVAIL SOCIAL EN PLEIN QUESTIONNEMENT .....</b>	<b>9</b>
3.1	LA MAGIE DU TRAVAIL SOCIAL.....	9
3.2	À LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ .....	11
3.3	LE SECTEUR SOCIAL FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA PRATIQUE .....	12
<b>4</b>	<b>À L'HEURE DU MANAGEMENT.....</b>	<b>14</b>
4.1	LES IDÉOLOGIES .....	15
4.2	L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE.....	16
4.3	LA PERFORMANCE SELON LES PROFESSIONNEL·LE·S DU SOCIAL.....	17
4.4	CONSÉQUENCES DU MANAGEMENT SUR LE TRAVAIL SOCIAL .....	20
4.4.1	<i>Points de vue de travailleurs et travailleuses sociales</i> .....	22
<b>5</b>	<b>LA DIMENSION IDENTITAIRE .....</b>	<b>24</b>
5.1	LA NOTION D'IDENTITÉ .....	25
5.1.1	<i>L'identité pour autrui</i> .....	26
5.1.2	<i>L'identité pour soi</i> .....	27
5.1.3	<i>L'identité professionnelle</i> .....	28
5.2	L'IDENTITÉ DES ACTEURS ET ACTRICES SOCIALES .....	29
5.3	L'IDENTITÉ DES PROFESSIONNEL·LE·S DU SOCIAL FACE AUX NORMES GESTIONNAIRES .....	32
5.4	L'INFLUENCE DE LA GESTION SUR LEUR INVESTISSEMENT AU TRAVAIL.....	35
III	Synthèse .....	38
<b>6</b>	<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>38</b>
6.1	LES OBJECTIFS .....	38
6.1.1	<i>L'idéologie gestionnaire, elle et ses déboires</i> .....	38
6.1.2	<i>Valeurs sociales et idéaux gestionnaires</i> .....	39
6.1.3	<i>Discours gestionnaires et épuisement professionnel</i> .....	40
6.2	L'HYPOTHÈSE .....	41
<b>7</b>	<b>PISTES D'ACTION.....</b>	<b>42</b>
IV	Compte rendu .....	44
<b>8</b>	<b>BILAN DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>44</b>
8.1	LIMITES ET BIAIS DE LA RECHERCHE .....	44
8.2	DIFFICULTÉS RENCONTRÉES .....	45

V	Mots de fin .....	48
<b>9</b>	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>48</b>
9.1	POINT DE VUE PROFESSIONNEL.....	48
9.2	POINT DE VUE PERSONNEL .....	50
9.3	NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS.....	52
<b>10</b>	<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>53</b>
<b>11</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>56</b>
A	Lettre explicative .....	56
B	Guide d'entretien .....	57
C	Grille d'analyse synthétique .....	59

# I Introduction

## 1 ÉVOLUTION DU TRAVAIL ET PERFORMANCE

---

*«L'économie, en tant que gestion des ressources rares, s'est rationalisée, est devenue « moderne » par et dans le capitalisme imposant la logique du marché et de la concurrence [...] Mais cette modernité pose problème, aujourd'hui comme hier, plus peut-être aujourd'hui qu'hier. Sans doute parce qu'elle semble plus destructrice que créatrice, plus incontrôlable que maîtrisée, plus dangereuse que prometteuse»*

[Claude Dubar]

Au cours de son évolution, le travail s'est vu attribuer différentes fonctions, en passant du fondamental gagne-pain à une façon de renflouer son estime personnelle. Aujourd'hui, sa valeur lui vaut une première place dans la société, au point même qu'une étude a révélé que *«ceux qui travaillent sont plus heureux que les autres»* (Wiking, 2014, p. 34).

En effet, de nombreux ouvrages avancent qu'actuellement, le travail acquiert une place de plus en plus importante dans notre existence. Il formerait d'ailleurs une partie importante de l'identité d'une personne. La profession serait synonyme de satisfaction, d'estime et d'intégration. Elle donnerait à la personne un statut qui lui permettrait de définir sa place parmi la société (De Gaulejac, 2011, p. 31). C'est en somme l'aspect relationnel du travail qui permettrait à l'humain de se sentir plus heureux s'il travaille, car cela lui permet de participer à des échanges sociaux.

En revanche, le fait de s'investir démesurément dans son travail nous transporte dans une société où être le champion devient l'objectif numéro un, ce qui crée des tensions non négligeables (De Gaulejac, 2009, pp. 179, 180). Actuellement et depuis plusieurs années déjà, la thématique du *burnout* fait les gros titres dans les journaux. N'est-ce qu'une mode passagère où est-ce un véritable fléau? Puisque le travail est créateur de liens et de ce fait, rend les personnes plus heureuses que les autres, pourquoi en s'investissant dans son métier l'humain s'expose-t-il à des pressions conséquentes?

C'est alors qu'à la suite de mes lectures et en particulier en parcourant les livres du sociologue De Gaulejac, j'ai pu observer que les pressions qui conduisent à l'épuisement professionnel naissent la plupart du temps d'une idéologie gestionnaire qui exige de la société salariale d'être productive en dépit de son bien-être. Voilà un facteur qui permet d'esquisser une réponse au questionnement précédent et renvoie à se demander si c'est bel et bien ce diktat de la productivité qui met les humains sous pression. En effet, loin de penser que la société se robotise, elle tombe pourtant sous l'emprise d'une idéologie destructrice qui prône la rentabilité, l'efficacité et les systèmes de qualité, aussi bien dans les entreprises privées que dans les hôpitaux, dans le secteur de l'éducation, dans les universités, dans le travail social (De Gaulejac, 2009, p. 9).

Ce phénomène répandu depuis peu dans le champ du social provoque inévitablement des contradictions, des remises en question et des restructurations. «*Le travailleur social, à cause de la pénétration de la culture du résultat, doit reconcevoir sa praxis professionnelle. Affecté par un changement de sens du métier, il en arrive à renoncer aux finalités premières qu'il se faisait de son travail pour se conformer aux objectifs chiffrés*» (Artois, 2012, p. 37).

Effectivement, le social étant un domaine caractérisé par des valeurs d'altruisme, lui imposer des exigences comme semble le faire cette idéologie gestionnaire, à travers la rentabilité et la productivité, lui donne un tout autre sens. Certes, «*comment se mesure la perfection d'un geste? À quelle échelle se mesure la performance des travailleurs sociaux? Selon quels critères s'évalue la performance des publics accueillis?*» (Portets, 2012, p. 32). Finalement, comment les acteurs et actrices du social jonglent-ils/elles avec ces nouvelles exigences et comment ces directives influencent-elles leur pratique ainsi que leur identité?

Ce sont ces différentes questions qui m'ont interpellée et auxquelles je vais essayer de répondre en partant à la découverte de ce monde où seul le résultat semble faire foi.

## 1.1 LA PERFORMANCE EN QUESTION

Au premier abord, il est vrai que ce sujet paraît étranger au monde social. On peut d'ailleurs se demander comment le terme «gestion» se retrouve mêlé au travail social. C'est en réalité ce paradoxe même qui m'a interrogée.

Toutefois, l'élément qui m'a motivée à me plonger dans ce sujet est le fait d'avoir observé dans mon entourage que le travail prend une place toujours plus grande dans notre quotidien. D'autre part, en plus de composer l'élément phare de notre existence, il peut facilement déborder sur notre vie privée. En effet, il n'est pas rare de rencontrer des individus pris dans une course contre le temps et qui, sans s'en rendre compte, deviennent esclaves de leur métier. Celui-ci occupe jour après jour une place plus importante dans leur existence, jusqu'à ce que la frontière entre leur vie professionnelle et leur vie privée s'efface et les fasse basculer dans ce mal-être dû au travail. Je me suis alors interrogée sur ce qui peut amener ces gens à s'investir de cette manière dans leur carrière professionnelle. J'ai souhaité comprendre d'où vient cette forme de compétitivité grandissante sur le marché du travail qui contribue à l'augmentation du nombre de *burnout*.

À partir de là, j'ai petit à petit observé que des démarches qualité florissaient non seulement dans les secteurs marchands, mais également dans les institutions sociales, les obligeant à se transformer en de petites entreprises. De Gaulejac affirme que «*aujourd'hui, tout se gère, les villes, les administrations, les institutions, mais également la famille, les relations amoureuses, la sexualité, jusqu'aux sentiments et aux émotions. [...] L'humain devient un capital qu'il convient de rendre productif*» (2009, p. 26). Mon questionnement final était fondé: j'ai souhaité savoir comment une politique gestionnaire a pu se frayer un chemin parmi les institutions sociales, mais surtout, quelles en sont les conséquences.

D'une manière générale, les ouvrages liés au travail social soulignent que c'est un secteur où se développe facilement l'épuisement professionnel. Il est vrai, dans une relation d'aide, les travailleurs et travailleuses sociales doivent constamment faire face à des situations difficiles qui demandent un investissement personnel conséquent et qui peut donc contribuer à l'usure mentale.

Mais aujourd'hui, avec une situation économique tendue et des demandes toujours plus exigeantes venant de la direction, le travail social n'est plus seulement touché par l'épuisement dû à une fatigue physique, mais également par des pressions venant de la hiérarchie. Ce sujet mérite qu'on y porte toute son attention, car en plus de mettre les humains sous pression, il a un impact non négligeable sur leur santé.

L'enquête suisse sur la santé réalisée en 2012 pointe du doigt l'importante croissance des risques psychosociaux liés aux conditions actuelles d'emploi. Les exigences émotionnelles auxquelles sont confrontées les personnes en lien avec un public, ou encore la souffrance éthique des employés devant agir en contradiction avec leurs propres valeurs font partie des facteurs à risque mentionnés (OFS, 2012, p. 7).

De plus, une précédente enquête vis-à-vis de la santé en Suisse au courant des dix dernières années souligne «[qu'avant] *les conditions d'hygiène ou des tâches physiquement pénibles constituaient la plus grande part des problèmes [mais] ce sont aujourd'hui des facteurs psychologiques et sociaux tels qu'une importante charge de travail [...] des délais pressants [...] qui sont à l'origine de stress et finissent par peser sur l'état de santé*» (OFS, 2005, p. 71). Ces propos nous mettent effectivement face à une réalité inquiétante.

En tant qu'éducatrice sociale, je souhaite m'interroger sur le rapport qu'entretiennent les éducateurs et éducatrices avec leur métier afin de découvrir ce qui les pousse à plus ou moins s'investir dans leur travail. Les réponses à ces questions pourront, au cours de mon avenir professionnel, m'aider à détecter les signes potentiellement dangereux pour ma santé ainsi que les contextes de travail à risque pour mes collègues et moi-même.

## 1.2 PROBLÉMATIQUE

Après une première série de lectures, je suis venue à me poser la question qui suit: *comment, aujourd'hui, les travailleurs et travailleuses sociales vivent-ils/elles leur rapport au travail?* J'ai abouti à ce questionnement en m'interrogeant sur les conséquences de l'idéologie gestionnaire sur la pratique des professionnel·le·s du social, en partant du postulat qu'elle contribue à pousser tous les secteurs professionnels vers la productivité, la rentabilité et l'efficacité, qu'ils soient marchands ou non marchands.

Par la suite, j'ai continué d'explorer différents thèmes qui m'ont permis d'étoffer ma réflexion et m'ont conduite à axer mon travail de recherche sur l'idéologie gestionnaire ainsi que sur l'identité. La question qui débouche de ces deux concepts et qui servira de trame tout au long de mon travail est la suivante:

QUELLE INFLUENCE L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE A-T-ELLE SUR L'IDENTITÉ PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE, AINSI QUE SUR LA PRATIQUE DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES?

L'idéologie gestionnaire dont je souhaite découvrir les conséquences est cette nouvelle façon de *manager*. Au lieu de soigner les relations humaines, il faut travailler pour la rentabilité, la qualité et la productivité. C'est cette tendance à vouloir que tout soit efficace sur laquelle je souhaite mettre l'accent et plus précisément, sur l'impact de ce phénomène sur les éducateurs et éducatrices sociales.

Auparavant, le travail permettait de gagner sa vie. Aujourd'hui, en plus d'être une source de revenus, il est devenu un moyen pour l'individu d'être reconnu et accepté par la société. Par conséquent, cette peur d'être écarté engendre une pression qui pousse l'être humain à s'investir dans sa profession. En plus de cela, les demandes venant de la hiérarchie tendent à devenir toujours plus grandes, ce qui a tendance à favoriser davantage le surinvestissement professionnel. D'ailleurs, comme le relève De Gaulejac: «[...] *les horaires de travail ne suffisent plus pour répondre à ces exigences, la frontière entre le temps de travail et le temps hors travail va devenir de plus en plus poreuse*» (De Gaulejac, 2009, p. 116).

En raison des pressions exercées par la hiérarchie, la barrière entre la vie professionnelle et la vie privée s'efface progressivement. Sans compter qu'avec les nouvelles technologies, nous pouvons non seulement être atteignables en tout temps, mais également être constamment connectés avec notre travail. L'exercice de notre activité n'est donc plus seulement effectué sur le lieu de travail, mais également pendant les trajets, les attentes et à la maison (De Gaulejac, 2009, pp. 116, 117). Néanmoins, comme le mentionne De Gaulejac: «*Si vous êtes disponible tout le temps, vous n'êtes plus qu'un citron qu'on presse comme on veut*» (2009, p. 118). Cette affirmation met en évidence le danger de cette tendance à vouloir que tout reflète la qualité et l'efficacité. Notons que l'Organisation mondiale de la santé a décrété que le stress faisait partie des plus grands risques pour la santé. Entre 2000 et 2010, 7.8 % de personnes en plus se sont senties souvent à très souvent stressées (Breger, 2015, p. 11).

Par ailleurs, si j'ai décidé de traiter ce sujet, c'est parce que ce phénomène bien connu dans le monde industriel se répand fortement dans les professions sociales. «*Cette réorientation du travail social s'est effectuée dans les années 1980 sur la base du modèle gestionnaire de l'entreprise privée basée sur la recherche de performances des individus et organisations. Ce calque [...] traduit l'introduction d'une culture du résultat recherchant la performance par tous les moyens*» (Artois, 2012, p. 35). C'est en janvier 2002 avec la loi de rénovation et de modernisation de l'action sociale que la démarche qualité et l'évaluation sont officiellement apparues en France (Poggi, 2006, p. 76). Depuis, cela impose au secteur social bien plus qu'une réorientation. En effet, il se voit même obligé à redessiner sa pratique.

Je souhaite alors me questionner sur l'impact de cette philosophie totalement opposée aux valeurs du travail social. Comment les individus, travaillant avec l'humain à travers une relation d'aide, peuvent-ils devenir rentables et prouver que leur travail remplit des normes de qualité? Quel est l'impact de ce phénomène sur leur pratique professionnelle ainsi que sur leur identité?

Ces différentes interrogations feront partie intégrante de ce travail de recherche et amèneront la lectrice ou le lecteur à explorer plusieurs concepts qui lui permettront de sentir l'atmosphère qui règne actuellement au cœur du monde social.

### 1.3 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSE

Afin d'esquisser le plan de ce travail, je suis partie de ma question de recherche ainsi que de lectures scientifiques pour ressortir différents objectifs. Les voici:

DÉFINIR CE QU'EST L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE.

L'idéologie gestionnaire est une notion très vaste. Comme mon travail s'articule en totalité autour d'elle, j'ai souhaité la définir de manière précise afin que ce concept soit clair pour chaque lecteur et chaque lectrice. De plus, cela me permettra de suivre un fil rouge tout au long de la recherche.

DÉCOUVRIR SI L'OBSESSION DE RENTABILITÉ EST PRÉSENTE DANS LE SECTEUR ÉDUCATIF.

De Gaulejac dit que l'idéologie gestionnaire s'est répandue dans les professions sociales. En allant questionner des éducateurs et éducatrices sociales, j'aimerais pouvoir constater si ce phénomène s'est réellement installé dans ce domaine. Si c'est le cas, je souhaiterais comprendre comment cela a un impact sur leur pratique professionnelle.

VÉRIFIER SI UN CONFLIT DE VALEURS EST PRÉSENT ENTRE L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES ET LE POUVOIR GESTIONNAIRE.

Si un conflit a réellement lieu entre les valeurs des travailleurs et travailleuses sociales et celles de cette idéologie, j'aimerais découvrir quels outils sont mis en place afin de se préserver du surinvestissement et de l'épuisement professionnels.

DÉCOUVRIR CE QUI POUSSE UN TRAVAILLEUR OU UNE TRAVAILLEUSE SOCIALE À PLUS OU MOINS S'INVESTIR DANS SON TRAVAIL.

À travers cet objectif, j'aimerais déceler s'il existe des facteurs précis qui conduisent au surinvestissement professionnel et surtout, si la pression que produit l'idéologie gestionnaire en fait partie.

Par ailleurs, ces différents objectifs m'ont permis de tisser des liens avec les éléments théoriques, ce qui m'a permis de poser l'hypothèse suivante:

IL EXISTE UNE TENSION CHEZ LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES ENTRE LEUR IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET LE CONTEXTE PROFESSIONNEL DANS LEQUEL ILS/ELLES EXERCENT.

En effet, chacun-e de nous a une identité qui se transforme durant son parcours personnel et professionnel et forge, d'une certaine façon, ses valeurs. Or, celles-ci peuvent être bouleversées par des principes opposés à notre philosophie.

Selon moi, cette idéologie gestionnaire qui définit en quelque sorte le contexte dans lequel évoluent les travailleurs et travailleuses sociales donne lieu à un conflit de valeurs. Je suis d'avis qu'une idéologie prônant l'efficacité ne peut pas être en accord avec les valeurs principalement altruistes des travailleurs et travailleuses sociales. D'où est née mon hypothèse.

## 2 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

---

*« On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses »*

[René Descartes]

Pour répondre à mes objectifs et hypothèses, je souhaitais dans un premier temps recueillir différents points de vue auprès d'éducateurs et éducatrices sociales. J'ai choisi d'aller à la rencontre de plusieurs d'entre eux/elles, indépendamment de leur sexe et de leur lieu de travail. À l'aide d'une lettre explicative (cf. Annexe A), j'ai contacté des institutions sociales diverses afin de pouvoir constater si une idéologie gestionnaire était présente dans différents types d'établissements — qu'ils soient grands, petits, privés ou publics.

Dans le but de découvrir les diverses manières de vivre un rapport au travail, je suis également allée à la rencontre de différent·e·s éducateurs et éducatrices faisant partie d'un même lieu. Je trouvais pertinent de les interroger quant à leur vision sur l'idéologie gestionnaire et sur la place qu'occupe le travail dans leur vie, puisque ce sont elles/eux qui, vraisemblablement, seraient touchés par cette évolution troublante du travail social. En outre, le caractère plutôt gestionnaire de ma question de recherche a suscité la curiosité, non seulement auprès d'éducateurs et éducatrices sociales, mais également auprès de deux psychologues, un directeur et un directeur adjoint.

J'ai accepté d'élargir mon échantillon, car toutes les personnes interrogées, en dehors de leur statut, interagissent de près avec le métier d'éducateur et éducatrice sociale puisque chacun de ces individus a exercé ou exerce actuellement ce rôle. J'ai alors saisi l'occasion d'écouter leurs observations qui, selon moi, permettent de dessiner un portrait vu d'un angle différent sur les normes de qualité qui apparaissent dans le monde du social.

### 2.1 LA RÉCOLTE DES DONNÉES ET SES LIMITES

Pour récolter les points de vue de mes interlocuteurs et interlocutrices, j'ai mené des entretiens semi-directifs. J'ai voulu utiliser une méthode me permettant d'être la plus proche possible d'elles/eux et de ce fait, réussir à créer une atmosphère propice aux échanges.

Afin d'avoir accès à leur vision du monde, aux liens qu'elles/eux-mêmes font entre les valeurs de cette idéologie et les leurs, l'entretien me paraissait être la méthode la plus appropriée. J'ai choisi cette méthode car elle permettait de donner une trame à la discussion, sans enfermer la personne dans un cercle limité de questions. En effet, le sociologue Cadière souligne que pour amener notre interlocuteur ou notre interlocutrice à se livrer, on se doit d'instaurer «[...] une relation qui lui laisse un degré de liberté suffisant [...]» (2013, p. 94). Pour cela, j'ai créé un guide d'entretien (cf. Annexe B) qui reprend les quatre thèmes principaux de mon travail et divise les questions de relance, ce qui amène la personne à partager progressivement ses impressions et ses ressentis face à ce changement d'identité du travail social.

Or, utiliser une méthode comme celle-ci implique d'entrer dans une partie intime de la vie d'une personne puisque cette dernière est amenée à confier son ressenti et son point de vue face à des conditions de travail qui sont parfois complexes. Ainsi, comme dans tout travail en rapport avec l'humain, il a fallu que j'aigüise mes questions de manière très sérieuse et réfléchie afin que mon interlocuteur ou mon interlocutrice se sente le plus libre et le plus à l'aise possible. En outre, comme je n'ai pas souhaité me pencher sur la santé psychique des travailleurs et travailleuses sociales, mais bien sur leur vision de l'idéologie gestionnaire et de son impact, je devais également veiller à ne pas prendre une fausse direction lors de l'élaboration de mon guide d'entretien.

## 2.2 PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON

Je profite de ce chapitre pour présenter mes très précieux interlocuteurs et interlocutrices, car c'est avec et grâce à eux/elles que mon travail va se poursuivre.

Comme mentionné ci-dessus, mon échantillon est composé d'individus qui ont pratiquement tous un statut différent, d'une part à cause de leur position professionnelle et d'autre part, parce qu'ils travaillent dans des structures différentes. J'ai volontairement souhaité que ces personnes exercent leur métier dans des conditions de travail diverses afin de pouvoir comparer les organisations. À l'inverse, j'ai également voulu interroger des individus d'une même structure dans le but d'observer leurs perceptions divergentes face à une seule et même organisation. Finalement, je suis d'avis que «[...] plus que de constituer un échantillon, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs» (Kaufmann, 2014, p. 43). Par ailleurs, afin de préserver la confidentialité de chacun·e, je ne mentionnerai pas certains détails concernant leur statut professionnel.

Parmi les six personnes interrogées se trouvent deux hommes et quatre femmes aux profils différents: psychologue responsable thérapeutique, éducatrices sociales, psychologue responsable pédagogique et directeurs.

Ils et elles travaillent tous et toutes depuis au moins dix ans dans des structures sociales, que ce soit avec des personnes dépendantes, en situation de handicap, avec des enfants ou des adultes. Il me semble important de définir leur statut de manière plus précise, car leur regard est bien souvent lié à leur position professionnelle.

Léo exerce actuellement en tant que psychologue responsable thérapeutique. Il a cependant occupé plusieurs postes à visée éducative et s'est vu promu depuis peu au poste de directeur adjoint, ce qui lui donne un statut particulier par rapport au reste de l'équipe éducative. Léo a la possibilité d'être lui-même dans la manière d'accompagner les gens qui sont là et c'est un élément essentiel pour lui.

Maria est éducatrice sociale et occupe un poste dans une école de pédagogie curative avec des enfants en situation de handicap physique. Elle travaille dans l'internat, mais n'a pas de statut particulier autre que celui de praticienne formatrice.

Pierre est directeur. La structure qu'il dirige répond aux besoins de personnes adultes nécessitant un accompagnement en raison de leur état de santé psychique. Infirmier de métier, il a acquis au cours de son expérience le rôle de référent éducatif. Pierre souhaite que l'institution offre une atmosphère familiale. Il est proche de l'équipe et des résidents.

Sandra est psychologue responsable pédagogique, mais a longtemps exercé le rôle d'éducatrice sociale. Elle assume d'ailleurs aujourd'hui encore des références éducatives. Elle apprécie le contexte familial de l'institution, mais elle trouve que cela peut avoir un certain désavantage, car l'implication émotionnelle est plus intense.

Julie est éducatrice sociale dans une institution accueillant des enfants et adolescent·e·s en situation de handicap physique et psychique. Elle travaille depuis 20 ans dans les classes d'intégration. En plus de son rôle d'éducatrice, elle assure également la fonction de praticienne formatrice.

Anna est également éducatrice sociale et accompagne des enfants en situation de handicap. Depuis 20 ans, elle a œuvré dans les classes d'intégration, puis dernièrement, à la suite de plusieurs conflits de valeurs, elle a demandé à travailler dans le secteur de l'internat. Elle est aussi praticienne formatrice. La direction semble imposer une autorité qui lui est assez pesante.

Finalement, chacun·e de mes interlocuteurs et interlocutrices a un statut qui va inévitablement avoir une influence sur leur manière de comprendre et de percevoir les choses. Il me semblait alors pertinent d'exposer le contexte dans lequel ils/elles évoluent et comment ils/elles perçoivent cette atmosphère, car cela permet de mieux cerner les situations de mes informateurs et informatrices et donc, de faire des liens entre leurs différentes visions.

## II Cadre théorique

Nous voici arrivés au passage clé de cette recherche, dans lequel chacune de mes interrogations se retrouve confrontée aux propos tantôt théoriques, tantôt illustrés par le quotidien des travailleurs et travailleuses sociales. C'est à cet instant que les idées se démêlent et que les liens deviennent évidents.

Par ailleurs, afin de relever les paroles les plus pertinentes de mes interlocuteurs et interlocutrices, je me suis aidée d'une grille d'analyse (cf. Annexe C), qui m'a permis de leur rester fidèle tout en relevant les éléments les plus significatifs pour ma thématique.

J'ai choisi de structurer mon travail en commençant par définir le travail social et son évolution, car cela permet au lecteur ou à la lectrice de comprendre les paradoxes auxquels je fais allusion tout au long de cette recherche. Par la suite, un paragraphe sera dédié à la démarche qualitative puisque c'est elle qui est au cœur des conflits de valeurs qui semblent progressivement éclater dans les institutions sociales. Enfin, j'aborderai les thèmes de l'idéologie gestionnaire ainsi que la notion d'identité. Par ce biais, je souhaite montrer l'influence qu'ils exercent l'un sur l'autre.

Effectivement, ces deux concepts sont bien différents et en même temps ils sont dépendants l'un de l'autre. Pour comprendre comment les travailleurs et travailleuses sociales sont influencé·e·s par le pouvoir gestionnaire, non seulement dans leur manière de travailler, mais encore dans leur manière d'être, il me semble primordial de définir et d'approfondir ces deux sujets. En somme, l'idéologie gestionnaire définit le contexte dans lequel le ou la professionnel·le évolue, alors que l'identité marque la pratique professionnelle du travailleur ou de la travailleuse qui évolue dans ce contexte. D'où l'éventuelle émergence de ce conflit de valeurs auquel je fais allusion dans mon hypothèse.

Nous voici donc amenés à découvrir en quelques lignes l'histoire du travail social, qui nous aidera à comprendre les éléments qui l'ont fait évoluer puis finalement, se transformer.

### 3 UN TRAVAIL SOCIAL EN PLEIN QUESTIONNEMENT

---

*«À l'exercice difficile et exigeant de la parole et de la pensée  
s'opposent le pragmatisme et l'efficacité [...]»*

[Xavier Gallut & Abdelhak Oribi]

#### 3.1 LA MAGIE DU TRAVAIL SOCIAL

*«Qui sont-ils donc? Que font-ils? Eux-mêmes semblent avoir quelque peine à le dire»* (Ion & Ravon, 2012, p. 4). Le travail social est partout, mais en même temps indéfinissable.

Depuis qu'il existe, le champ du social a toujours été difficile à qualifier. Toutefois, en reprenant Autès nous pourrions dire que «[...] *le travail social apparaît comme une mosaïque de professions, de publics, de référentiels et d'interventions, dont les missions consistent essentiellement à aider et à réparer des individus inadaptés*» (2013, p. 4). Ce patchwork est formé de trois univers: le service social, l'éducation sociale et l'animation socioculturelle.

Ces professions ont commencé à se structurer à partir du 20<sup>e</sup> siècle. Tout d'abord avec les assistants et assistantes sociales, puis après la Seconde Guerre mondiale, avec l'éducation sociale. Pour finir, c'est le domaine de l'animation qui est apparu, mais qui reste aujourd'hui encore très flou (Autès, 2013, p. 37). Cependant, comme le mentionne Autès en parlant du travail social: «*C'est cette fragilité qui fait sa force. Sa capacité à n'occuper aucun lieu, mais à être présent dans tous les espaces, toutes les failles, toutes les ruptures d'une rationalité et d'un fonctionnement social dont il est l'ultime gardien intérieur [...]*» (2013, p. 75).

La dénomination «travail social» qui qualifie l'ensemble des professions a commencé à s'utiliser concrètement dans les 30 dernières années. Autrefois, on parlait simplement de «travailleurs sociaux» (Autès, 2013, p. 48). Avant, les individus qui travaillaient dans ce domaine n'étaient pas considérés comme des professionnels, mais comme des bénévoles. Entre temps, le champ du social s'est progressivement formalisé pour, enfin, devenir une profession.

Si l'on retient ces propos, on constate qu'il a fallu passablement de temps avant de pouvoir qualifier les différents secteurs du social. Les travailleurs et travailleuses sociales exercent donc des professions relativement récentes, aux fonctions toujours un peu floues et qui, actuellement, ont encore besoin de prouver leur importance aux yeux de la société et plus précisément, de l'État.

De ce fait, même si aujourd'hui le travail social est de plus en plus reconnu, il engendre encore de nombreux débats. Depuis leurs débuts, les professions qui englobent le social se sont vues très fortement critiquées. Pour certain·e·s, le travail social est perçu comme un champ trop flou pour être reconnu, pour d'autres, il coûte trop cher et il est même considéré par l'économie comme une dépense improductive (Autès, 2013, p. 78). Cela montre une fois de plus le paradoxe entre l'idéologie gestionnaire et son diktat de la productivité d'une part et les caractéristiques du travail social de l'autre. D'un côté, l'État impose à ces métiers de prouver leur efficacité afin d'être subventionnés et d'un autre, les travailleurs et travailleuses sociales se battent afin de conserver la base même de cette profession, qui vise au bien-être de l'humain.

On comprend bien pourquoi le travail social a autant de difficulté à se créer une place au sein de la société. Depuis son fondement, le regard ignorant que lui portaient les individus a eu un impact énorme sur son évolution. Mais la situation économique actuelle ne fait qu'amplifier les critiques qui disent que le social coûte cher et est inefficace. C'est d'ailleurs en partie ce point-ci qui rend le social fragile et qui le pousse à devoir réaménager ses conceptions et sa pratique, afin de répondre aux nouveaux modes de pensée gestionnaire (Autès, 2013, p. 84).

En quelque sorte, le travail social doit devenir efficace afin de justifier son existence, sinon il sera jugé inutile. *«Le social devient un produit comme un autre. Il se rapproche de la marchandise et des critères du marché. Le social se vend, doit se vendre, doit prouver son efficacité»* (Autès, 2013, p. 88). On peut donc voir que ce sont ces pressions venant d'une société à caractère de plus en plus gestionnaire qui sont au cœur même des transformations que doivent subir actuellement les professions du social. C'est bien simple: si les secteurs non marchands veulent survivre, ils doivent trouver un moyen d'être quantifiables. Si l'on pense que jusqu'à présent le travail social s'est battu pour être qualifié, il doit aujourd'hui réussir à se quantifier!

Par ailleurs, un autre aspect qui caractérise les travailleurs et travailleuses sociales et crée un paradoxe d'autant plus grand avec les modes de pensées gestionnaires, c'est le fait que leur outil principal soit leur personnalité. *«En effet, la confrontation permanente aux situations limites, aux frontières du social et de l'humain, et la nécessité d'y produire des réponses met en question l'individu»* (Autès, 2013, p. 234).

L'identité des individus travaillant dans le social est donc profondément marquée par des valeurs d'altruisme, de relation d'aide, d'accompagnement ; en définitive, par des valeurs humanistes. L'efficacité du métier est par conséquent difficile à mesurer. On peut alors se demander comment les travailleurs et travailleuses sociales vivent cette mutation du social qui, créateur de lien et de cohésion, devrait se convertir aux idéaux de la gestion? Cela reflète bien mon hypothèse: les professionnel·le·s du social doivent exercer leur métier dans un contexte opposé à leurs valeurs. Car comme le chercheur Autès, je suis d'avis que même *«si la technique est indispensable, elle ne dira jamais le vrai qui est en jeu dans le travail social»* (2013, p. 235).

Afin de découvrir les fondements de cette démarche qualité imposée au secteur social, je vais en esquisser les contours dans le chapitre suivant, ce qui permettra de la définir et de soulever les paradoxes qui se posent entre elle et les valeurs des travailleurs et travailleuses sociales qui, finalement, constituent la base de leur profession.

### 3.2 À LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ

La démarche qualité, cet outil qui justifierait des dépenses considérées comme inutiles, cette procédure qui permettrait de donner de la valeur au travail social, cette paperasse qui rongerait petit à petit l'essence même des métiers de l'humain: la relation !

Buhler observe que cette démarche établie dans les années 90 est devenue inévitable pour gérer n'importe quelles entreprises ou institutions, dont celles du travail social :

*«Les labels ont fleuri, sur les produits comme aux côtés des enseignes, certifiant une forme de qualité. La démarche rend visible structures et processus. Le terme "qualité" retient l'attention — l'ambition? —, les exigences apportent une crédibilité à qui peut y répondre, la transparence rassure et permet d'explicitier l'engagement financier dans la "production sociale" [...]»* (2014, p. 3).

Il ne reste maintenant qu'à investiguer si le champ du social est réellement conçu et armé pour répondre à ces exigences qui promettent à la clé un engagement financier.

D'un côté, on peut voir les démarches qualité comme une possibilité de donner au secteur social une définition et des fonctions plus précises et donc, lui donner l'occasion d'être reconnu aux mêmes conditions que chaque autre profession. D'un autre point de vue, ces procédures peuvent sembler détruire l'image du social caractérisé par des valeurs humanistes, basées sur le relationnel, l'écoute et le bien-être et donc opposées aux idéaux gestionnaires. La démarche qualité est-elle alors un enjeu ou plutôt un fléau pour le travail social?

Sous ce rapport, il me semble important de définir le terme «qualité» afin de saisir de manière précise ce qu'il signifie. Dans un premier temps, il est intéressant de savoir que deux notions aux caractéristiques différentes découlent du mot «qualité», à savoir: l'efficacité et l'efficacités. Le premier qualifie *«l'aptitude d'une organisation à atteindre le meilleur rendement possible et suppose une optimisation des moyens mis en œuvre»*. Quant au terme efficacité, *«il met en avant la capacité à produire, dans des conditions données, l'effet souhaité et implique [des] ressources non prévues pour y parvenir»* (Soulet, 2014, p. 8).

Il y a donc un aspect positif et un autre à caractère plus négatif. Autrement dit, si la démarche qualité se contentait d'être un moyen d'aider à clarifier les buts ainsi que d'affiner les procédures et les compétences du travail social, elle serait un élément positif. Cependant, elle ne se charge pas seulement d'offrir cet aspect-là puisqu'elle prône principalement l'efficacité, qui impose un certain nombre d'exigences sans pour autant donner les moyens d'y répondre (Keller, 2014, p. 9). Dans cet ordre d'idées, on peut alors dire que l'idéologie gestionnaire qui s'invite peu à peu dans le secteur non marchand peut avoir un effet pervers, mais elle n'est pas non plus complètement destructrice. En effet, comme le soulève Barboni *«Le processus qualité contribue à mettre de la structure dans l'univers souvent abstrait du social»* (2014, p. 12). À mon sens, cette démarche est donc un peu trop rigide pour un secteur comme celui-ci, mais elle semble poser un cadre à ce monde un peu en marge de la société dans lequel se trouve le travail social. Finalement, n'y a-t-il pas possibilité de jongler avec ces mesures afin qu'elles s'ajustent aux professions sociales?

Après ce détour théorique, il est maintenant venu le moment de s'intéresser au point de vue des travailleurs et travailleuses sociales eux/elles-mêmes. En effet, c'est bien eux/elles qui doivent quotidiennement composer avec ces exigences gestionnaires et de ce fait, ils/elles pourront élargir notre regard sur l'influence de la qualité.

### 3.3 LE SECTEUR SOCIAL FACE AUX ÉVOLUTIONS DE LA PRATIQUE

Dans le chapitre ci-dessus on a pu comprendre, grâce à différent·e·s auteur·e·s, que le travail social est entré dans une période déstabilisante qui l'oblige à redéfinir sa pratique et ses fonctions. Voyons maintenant si mes différents interlocuteurs et interlocutrices observent ces changements et comment ils et elles traduisent les éventuelles pressions qui en découlent.

Léo, psychologue responsable thérapeutique, avance que même si le canton impose un certain nombre de choses et que cela engendre inévitablement des pressions, il ne conçoit pas un travail sans stress. De ce fait, il pense que même s'il n'y avait pas de facteurs extérieurs qui engendreraient des tensions, chaque individu se les infligerait intérieurement. Autrement dit, la façon de se positionner au quotidien ou comment on fait face aux exigences font que, selon lui, on assimile plus ou moins de pressions et donc qu'elles sont majoritairement intérieures.

Par ailleurs, Maria remarque effectivement des changements au niveau du fonctionnement de l'organisation au sein de laquelle elle travaille. D'une part, l'école de pédagogie curative fonctionnait pendant plusieurs années avec un seul directeur. Actuellement, l'organigramme s'est complexifié afin de répondre aux attentes de l'État, ce qui rend la communication entre les secteurs plus difficile. D'autre part, le personnel a lui aussi augmenté puisqu'aujourd'hui de plus en plus de monde choisit de travailler à temps partiel ce qui, encore une fois, complexifie la transmission d'informations. En définitive, même si elle perçoit encore peu de pressions dans son travail quotidien, elle sent que la direction est face à des exigences de plus en plus pointues et que cela rend parfois l'atmosphère tendue.

De son côté, Pierre qui est directeur se trouve depuis quelques années dans une situation inconfortable. Premièrement, en raison de son statut de directeur, il semble ressentir une forte pression au niveau des prestations à fournir, qui sont de plus en plus hautes par rapport aux moyens donnés. De plus, il doit également faire face à plusieurs demandes d'arrêts de travail de la part de ses employé·e·s ce qui, bien entendu, engendre pour lui des remises en question.

Parallèlement Sandra, qui est psychologue responsable pédagogique, dit percevoir des tensions sans pour autant que cela ait un impact sur son travail. Selon elle, la direction préserve suffisamment ses employé·e·s. Cependant, elle observe que plusieurs de ses collègues ont besoin de baisser leur pourcentage. Sandra souligne d'ailleurs que lorsque le personnel est réduit, le quotidien est plus difficile à gérer et que cela rend l'atmosphère néfaste pour l'équipe éducative et les résident·e·s. Toutefois, elle est d'avis que ressentir un peu de pression montre qu'il y a de l'intérêt pour le travail effectué et que c'est donc plutôt positif. Pour autant, bien entendu, que cela reste à une échelle convenable.

À la suite de ces propos, on remarque que ces pressions peuvent avoir des conséquences sur la dynamique d'équipe puisque, lorsque des personnes viennent à réduire leur pourcentage, l'atmosphère devient lourde.

Julie, éducatrice sociale auprès d'enfants en situation de handicap, trouve normal de ressentir une certaine pression. Selon elle, du moment qu'il y a un contrôle sur ce qui est fait, dès qu'on s'investit dans sa profession, cela suscite inévitablement des tensions. On retrouve donc le même point de vue que Léo. Toutefois, elle perçoit que la masse de travail augmente d'année en année et que la part administrative occupe une place toujours plus importante au sein de l'institution. En effet, elle mentionne que les employé·e·s fonctionnent en majorité avec des heures supplémentaires. Entre autres, à la suite de ces changements, elle a eu besoin de mettre une certaine distance dans son travail afin de se préserver au mieux des exigences imposées par la direction.

Encore une fois, on remarque que les tensions en elles-mêmes ne semblent pas poser de problèmes, c'est même un élément encourageant pour plusieurs de mes interlocuteurs et interlocutrices. Toutefois, lorsque l'intensité devient exagérée, le stress semble se transformer en énergie négative.

Anna, quant à elle, n'est pas toujours en accord avec les directives. Elles sont régulièrement opposées à ses valeurs, ce qui implique un certain malaise. Elle a également la sensation d'être de plus en plus surveillée dans son travail et de ce fait, elle ressent beaucoup de pressions. Elle a d'ailleurs vécu plusieurs conflits de valeurs qui l'ont poussée à passer du secteur scolaire à celui de l'internat, dans lequel elle se sent plus en accord.

À la suite de ces divers positionnements, on peut voir que selon l'endroit dans lequel les interlocuteurs et interlocutrices travaillent, ils/elles sont tous et toutes plus ou moins confronté·e·s aux changements qui s'opèrent au sein des institutions sociales. Selon leur statut ou leur implication dans l'institution, ils/elles sont plus ou moins touché·e·s par les exigences de l'État. Cependant, on ressent tout de même que chacun·e perçoit des éléments qui interfèrent plus ou moins dans leur pratique. Que ce soit des diminutions d'effectif, des changements complexes au niveau de l'organigramme, une masse de travail qui augmente ou encore des demandes opposées à des valeurs humanistes, on retrouve une évolution des pratiques. Ceci indique que peu importe à quel niveau, le travail social semble bel et bien subir des transformations, qu'elles soient fortement ou encore peu perçues par les différents acteurs et actrices sociales. En effet, même dans les cas où mes interlocuteurs et interlocutrices disaient ne pas ressentir de tensions venant de l'État ou du canton, ou du moins très peu, ils/elles perçoivent tous et toutes que de plus en plus de pressions reposent sur les épaules de la direction. On pourrait alors penser que la manière dont la hiérarchie fait face à ces exigences a une influence directe sur l'intensité avec laquelle les employé·e·s vont en ressentir l'impact.

Cela nous pousse à nous intéresser à la nature même de ces tensions qui proviendraient de l'idéologie gestionnaire. Qu'entend-on sous ce terme? Comment les travailleurs et travailleuses sociales, et par conséquent, la hiérarchie, compose-t-elle avec?

## 4 À L'HEURE DU MANAGEMENT

---

*«[La démarche qualité] doit tenir compte de la complexité du fait humain, de la rencontre, de l'aléatoire, de la temporalité psychique, se prêter à l'adaptation permanente, aux réalités singulières, au changement, à l'imprévu, pour respecter l'identité des sujets. La démarche qualité, cette technologie du mieux-vivre, cette politique du bonheur, sera humaine ou ne sera pas».*

[Xavier Gallut & Abdelhak Oribi]

Dans ce chapitre, les lecteurs et lectrices sont amené·e·s à comprendre de quelles racines découlent ces pressions administratives toujours plus présentes dans le monde du travail, d'où viennent les termes «idéologie», puis «idéologie gestionnaire».

Enfin, ces éléments nous aideront à réaliser quel est l'impact de cette dernière sur le secteur social. Cela dans le but de saisir comment les travailleurs et travailleuses sociales nomment ces exigences, les perçoivent et les abordent.

## 4.1 LES IDÉOLOGIES

Pour commencer, il faut savoir que l'idéologie est née d'une science qui avait pour but d'expliquer comment les idées naissent et se développent dans la tête des humains (Simon, 1950, p. 9).

Par la suite, elle a été définie comme un «*ensemble plus ou moins systématisé de croyances, d'idées, de doctrines influant sur le comportement individuel ou collectif*» (Le Petit Larousse illustré, 2013, p. 557). Par ailleurs, mes lectures reflètent très régulièrement que dans cette notion se trouve une sorte de relation de pouvoir. C'est l'image qu'une ou plusieurs personnes influentes se font de la réalité et qu'elles imposent aux autres. Ainsi, l'idéologie prend un sens pervers qui, au lieu de rassembler les humains, se transforme en dictature et fait place au désarroi.

En effet, l'idéologie a été perçue par certains comme une insulte, un mouvement révolutionnaire ou pour d'autres encore, comme une dictature. Néanmoins, les marxistes en ont fait un concept. Ils définissent l'idéologie comme étant un mouvement qui rassemble les mêmes croyances et d'une certaine manière, permet de défendre des idées bien précises. On pourrait alors penser que pour les marxistes, l'idéologie est un moyen d'unir des individus afin qu'ils luttent ensemble pour faire évoluer des situations injustes à leurs yeux, principalement la différence entre les classes sociales.

*«L'idéologie rassemble les foules, les met en mouvement, mobilise leurs passions. [...] l'idéologie est discours, écrits, doctrine, programme. [...] l'idéologie est symbole, elle est signe de ralliement, elle est chant de lutte, de haine, d'espérance et de victoire. [...] l'idéologie est mot d'ordre, appel au rassemblement et à l'union, désignation de l'adversaire, slogan longtemps répété et qui finit par faire partie de la réalité» (Simon, 1950, p. 8).*

Voici comment les marxistes ont fait de l'idéologie un concept. On comprend bien leur idée de vouloir unir un peuple pour dénoncer l'injustice. En quelque sorte, pousser les hommes à se révolter contre des idées contraires aux valeurs humaines. Jusque-là, ce concept s'avère être un mouvement qui part d'une bonne intention. Pourtant, à force de chanter des slogans dénonciateurs, est-ce que cela n'encouragerait pas les humains à entrer dans une sorte de dictature? Effectivement, de chaque idéologie semble naître de petites dictatures qui, chacune à leur échelle, mettent le monde sous pression.

Pour mon travail, il est pertinent de s'intéresser à cette part malsaine de l'idéologie. En effet, que se passe-t-il lorsqu'elle devient folle (Simon, 1950, p. 9)? Et surtout, que se passe-t-il lorsque des gestionnaires proclamant des discours idéologiques sur la performance et l'efficacité décident de convertir les secteurs non marchands en entreprises performantes?

## 4.2 L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE

Dans ses ouvrages, le sociologue De Gaulejac parle d'idéologie gestionnaire pour dénoncer le culte de la performance qui s'installe peu à peu dans le monde du social. L'auteur part du postulat que la gestion est pervertie en une idéologie, car on cherche à imposer à toute structure l'efficacité et la performance, d'où le terme «idéologie gestionnaire».

Toutefois, tout comme le mot «idéologie», il est essentiel de commencer par définir la «gestion» à laquelle De Gaulejac fait allusion afin de comprendre dans sa totalité l'expression «idéologie gestionnaire».

*«La gestion se présente comme pragmatique, un outil parfaitement neutre destiné à optimiser le fonctionnement des organisations. Nous avons besoin de la gestion pour organiser la production [...]»* (De Gaulejac, 2006, p. 30). En effet, la gestion n'est pas mauvaise en soi tant qu'elle vise à améliorer les conditions humaines et la vie sociale. Cependant, elle le devient quand elle applique des normes sans prendre en compte les conséquences qui vont en découler (De Gaulejac, 2009, p. 12). Dans notre cas, on pourrait dire que *«la gestion se pervertit quand elle favorise une vision du monde dans laquelle l'humain devient une ressource au service de l'entreprise»* (De Gaulejac, 2009, p. 67). À travers cette phrase, on peut saisir que la relation fondée entre l'employé·e et l'entreprise devient malsaine au moment où ce qui devient primordial est non plus de s'assurer du bien-être des travailleurs et travailleuses afin qu'ils/elles fassent un travail de qualité, mais uniquement qu'ils/elles deviennent performant·e·s et efficaces. Le psychosociologue Loubat montre bien ce phénomène en définissant le *management* comme *«l'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif [...], l'art de faire réussir les entreprises humaines»* (2006, p. 25).

En définitive, on peut alors penser que De Gaulejac a utilisé le terme idéologie, sous-entendu comme une dictature prônant l'efficacité, pour montrer que c'est le culte de la performance qui donne un sens péjoratif au mot gestion. En effet, cette idéologie managériale utilise la gestion pour faire circuler une représentation du monde qui met la société sous pression. Et, comme son emprise devient toujours plus grande, la gestion devient toujours plus perverse. Or, il est important de noter que la gestion en elle-même n'est pas mauvaise, mais que c'est la logique technocratique qui la pervertit.

Ainsi, l'idéologie gestionnaire baptisée ainsi par De Gaulejac traduit en somme cette tendance à vouloir que tout reflète la qualité, l'efficacité et la performance, peu importe si le domaine s'y prête. Dans le travail social, on pourrait dire que ce qui relèverait de la performance serait de *«[...] rendre visible l'inhérente invisibilité de toute relation d'aide, c'est-à-dire à pouvoir objectiver la plus-value sociale de la relation d'aide»* (Alix, 2012, p. 53). Ces propos montrent la difficulté à laquelle le monde social doit se confronter.

Après cet aperçu théorique sur la notion de l'idéologie gestionnaire, il est pertinent d'observer comment et de quelle manière ce terme apparaît dans le secteur social. Pour ce faire, intéressons-nous tout d'abord aux interprétations des professionnel·le·s du social face à cette démarche qualité.

### 4.3 LA PERFORMANCE SELON LES PROFESSIONNEL·LE·S DU SOCIAL

Plus haut, chacun·e de mes interlocuteurs et interlocutrices a semblé évoquer la présence d'idéaux gestionnaires dans sa pratique. Cependant, selon leur statut, la manière dont l'institution fonctionne ou encore la manière dont la direction gère ces exigences, ils et elles ont tous et toutes une autre perception de l'idéologie gestionnaire.

Ainsi, ce chapitre nous permettra d'observer comment le monde du social nomme ces exigences, et également si elles sont les mêmes pour tous les professionnel·le·s de ce secteur.

J'ai souhaité structurer la suite de ce travail en rassemblant les perceptions de l'idéologie gestionnaire et de son impact selon les personnes interrogées en les présentant telles qu'elles m'ont été livrées. Tout au long de ce chapitre, je partagerai mes réflexions afin de nous aider à déceler les liens et les non-dits.

Voici comment les travailleurs et travailleuses sociales perçoivent l'idéologie gestionnaire:

*«[...] une exigence très restrictive qui finalement est très limitante et limitative dans la manière d'effectuer son travail, comme quelque chose qui place une barre extrêmement haute et qui rend le quotidien stressant [...] parce que finalement elle est tellement haute que, comme une idéologie, il y a un principe supérieur qu'on n'atteint jamais» (Léo).*

*«Cela vient d'un système bureaucratique que les États développent. Tout doit être mesurable, tout doit être justifiable» (Pierre).*

*«[...] une notion de rentabilité financière, de voir à quoi l'on sert finalement, qu'est-ce qu'on apporte. Quelles pratiques sont utiles, lesquelles sont inutiles. Quantifier le temps qui est dévolu à chaque activité, chaque soin qui est apporté aux résidents et je pense que tout ce qui est système de qualité ça peut entrer là-dedans» (Sandra).*

*«[...] c'est quand la gestion prend le dessus sur l'éducation et met des freins» (Anna).*

Ces définitions montrent bien le caractère négatif que le secteur social donne à ce qui touche à la gestion. À travers ces paroles, on ressent aussi l'appréhension et l'interrogation. Le monde gestionnaire paraît si étranger au monde social et pourtant, il faut essayer de lui faire une place. Un de mes interlocuteurs a d'ailleurs indiqué : *«On grince un peu des dents quand on entend parler d'efficacité!»* (Léo). Voyons donc maintenant comment les acteurs et actrices sociales brodent avec ces normes gestionnaires qu'ils et elles craignent tant. Comment décrivent-ils/elles les paradoxes et leurs questionnements face à ces exigences?

*«Si deux personnes sortent d'un entretien avec le sourire aux lèvres, est-ce que ça a été efficace, oui ou peut-être non! [...] Les critères pour définir l'efficacité d'une relation, je ne sais pas qui peut s'aventurer à les définir, mais ça ne sera pas moi!»* (Léo).

Les propos de ce travailleur social montrent déjà clairement le paradoxe entre un monde basé sur les relations humaines et ce besoin de faire preuve de qualité. Au cours de l'entretien, il dit d'ailleurs que l'institution doit rendre des comptes, doit clarifier tout ce qui est fait au quotidien. Toutefois, comme on l'a vu plus haut, il maintient que la manière dont la direction gère les exigences a une influence sur la manière de les aborder au quotidien.

Maria, éducatrice sociale en internat, ne ressent pas vraiment l'influence des procédures qualité dans son travail. En outre, elle sait qu'à certains moments, la direction est débordée car elle doit justifier les budgets. Mais les employé-e-s restent passablement bien préservé-e-s. En revanche, elle soulève que *«où c'est pas mal comptabilisé c'est sur le nombre de nuitées. On est subventionné par rapport au nombre de nuitées. Plus il y en a mieux c'est»*. L'internat n'a toutefois pas encore trop de pressions dans ce domaine.

Il en ressort que de son point de vue les travailleurs et travailleuses sociales ressentent encore peu l'impact de ces normes gestionnaires. Par ailleurs, on observe bien que des pressions reposent sur les épaules de la hiérarchie. Il semblerait bel et bien que plus le statut de la personne est important, plus les exigences technocratiques se font ressentir.

De son côté, Pierre, qui occupe le poste de directeur, se trouve en plein cœur de ces exigences. Il relève que *«le canton est en train de fabriquer un outil de mesure qui devrait fonctionner pour tous les domaines du handicap»*. Cependant, il est soucieux du résultat si le secteur de la psychiatrie doit commencer à quantifier son travail. Il s'inquiète de ne pas être pris au sérieux et que le canton avance qu'aucun travail n'est fait puisqu'il n'est pas mesurable.

Cela révèle en effet de nouvelles pressions. Si un domaine ne peut pas mesurer la qualité de son travail avec un outil standard érigé par le canton ou l'État, comment prouver que le travail qui est produit est réellement de qualité? Cela nous permet de comprendre les questionnements auxquels est confronté Pierre, car c'est clair, si une entreprise n'apporte rien aux yeux du canton, elle ne recevra pas de subventions. Il pense toutefois que l'apport de procédures dans le monde social n'est pas si mal, car elles n'étaient de loin pas suffisantes dans tous les domaines. Or, Pierre est aussi d'avis qu'il ne faut pas que cela devienne le moyen absolu pour tout justifier. À travers ces mots, il exprime tout à fait la tension existante entre la gestion et l'idéologie gestionnaire.

Par ailleurs, Pierre remarque une forte évolution dans la manière de diriger les entreprises sociales. À travers l'informatique qui permet de traiter l'information toujours plus rapidement et toujours plus précisément, tout se bureaucratise. Par conséquent, il craint que *«à la fin ça sera des fonctionnaires qui seront là pour travailler, pour faire fonctionner ces outils de mesure sans faire attention au travail qu'il y a derrière»*. En résumé, que le travail social n'en serait plus. On voit bien que la position de Pierre dans l'institution le met face à plus de contraintes que les autres interlocuteurs et interlocutrices. Le paragraphe ci-dessous montrera d'ailleurs que le statut a une influence non négligeable sur les pressions emmagasinées.

En effet, Sandra, qui travaille en tant que psychologue responsable pédagogique, n'observe que très peu de pressions dans son quotidien.

Elle a participé à la mise en place d'un outil que le canton a exigé afin de garder une trace de l'évolution des bénéficiaires ce qui a, bien entendu, engendré quelques restructurations. Or, elle perçoit ces changements plutôt positivement, car justifier ce que l'on fait permet aussi de mettre de la valeur à ce travail. Sandra remarque cependant que *«[...] on ne peut pas non plus tout protocoler et puis on n'est pas des machines! On ne peut pas toujours avoir les mêmes réactions»*.

En somme, les deux précédents interlocuteurs semblent dire qu'il est important que le champ du social ait un cadre qui justifie les tâches effectuées, qui précise les attentes et finalement, sert à montrer qu'un travail est véritablement produit. Ainsi, amener des procédures au secteur social lui apporterait de la valeur, une certaine reconnaissance, mais il faut que cela reste fidèle aux valeurs fondamentales du métier. Conditions que ne semblent pas remplir les normes gestionnaires!

D'ailleurs, Julie, éducatrice sociale dans les classes d'intégration, observe au quotidien que cette idéologie est contraire au monde social. Elle soulève que les gestionnaires ne devraient pas être à la tête des institutions, non pas que cela soit contre la gestion, mais parce que ce n'est plus le bien-être des bénéficiaires qui est pris en compte, mais d'abord de garantir le financement. Elle mentionne aussi que les organes de contrôle se tournent uniquement vers les dossiers des enfants pour constater si un travail a été fourni, mais ils ne s'intéressent plus à l'accompagnement au quotidien. La prise en charge est pourtant essentielle, car c'est l'essence même du travail social. En référence à cela, Julie explique que *«dans le système qualité, tu as pleins de choses que tu dois écrire, que tu dois remettre aux parents, mais les parents, surtout avec les enfants polyhandicapés, ça ne leur apporte rien»*.

Ces paroles démontrent que l'intérêt des gestionnaires n'est pas de faciliter les soins au quotidien, ni de favoriser la relation entre les parents et les acteurs et actrices sociales, mais seulement de permettre au canton ou à l'État de définir si les entreprises sociales produisent et donc méritent d'être subventionnées.

Anna, éducatrice sociale en internat, met également le doigt sur un autre élément phare. En 20 ans, elle a pu observer énormément de changements au niveau du fonctionnement de la direction. Comme d'autres interlocuteurs et interlocutrices l'ont mentionné, elle observe que ce sont de plus en plus des gestionnaires qui gèrent les entreprises, qu'elles soient marchandes ou non et que les institutions sociales ne sont donc pas épargnées. Par conséquent, Anna remarque que les idées de la direction sont de plus en plus éloignées de la réalité du terrain et de ce fait, ne respectent pas les valeurs humanistes des professions sociales.

Après ces propos, nous pouvons facilement imaginer que cette idéologie gestionnaire pose problème pour le champ du social, car elle s'écarte totalement des caractéristiques bien spécifiques de ce domaine qui prône le relationnel et les actions collectives. En effet, d'une part on a vu que les buts recherchés par ces normes technocratiques ne sont pas le bien-être des bénéficiaires ou des travailleurs et travailleuses, mais qu'il s'agit bien de s'assurer de l'efficacité des services non marchands.

D'autre part, même si les personnes interrogées semblent plutôt bien aborder ces exigences, on a pu constater que le statut est un élément non négligeable dans la manière dont les demandes vont être ressenties. Il semble que plus la fonction est élevée, plus l'intensité des exigences va être perçue.

En parallèle, un de mes objectifs est de découvrir si l'obsession de rentabilité est présente dans le secteur éducatif. On a pu voir dans les chapitres précédents que les différent·e·s acteurs et actrices sociales interrogé·e·s ont tous et toutes ressenti que des pressions plus ou moins grandes s'installent peu à peu dans leur quotidien. Mais quel est réellement l'impact de ce culte de la performance qui pousse le champ du social à repositionner sa fonction?

#### 4.4 CONSÉQUENCES DU MANAGEMENT SUR LE TRAVAIL SOCIAL

Pour introduire ce chapitre, je souhaite me reposer sur les paroles de Beauvais qui s'appuie sur la sociologue Haroche qui, selon moi, esquissent parfaitement le contexte actuel qui règne au cœur de notre société :

*«Dans le sillage de la postmodernité, les pratiques d'évaluation ont constamment pris du terrain au point d'envahir toutes les sphères de notre quotidien. Nous évaluons et sommes évalués un peu partout, un peu pour tout, c'est-à-dire un peu pour n'importe quoi, ce qui ne va pas sans dérives, notamment lorsque l'on s'obstine à évaluer l'inévaluable» (2012, p. 132).*

Il est vrai qu'au premier abord, le concept de l'idéologie gestionnaire paraît étranger au monde social. Cette façon un peu barbare de *manager* s'est tout d'abord développée dans le secteur industriel, et de ce fait, semble très mécanique. Pour ainsi dire, le champ du social n'a pas été construit pour être ou devenir performant. *«Au contraire, ce sont des notions de solidarité, de liens sociaux, de protection sociale, de coopération, d'humanisme qui ont guidé son évolution» (Bichüe, 2012, p. 12).* Il est évident et on l'a constaté plus haut, ces valeurs sont contraires aux principes gestionnaires. Pourtant, on a vu qu'actuellement les normes gestionnaires s'invitent dans les professions sociales. Ainsi, tout ce qui se fait dans la spontanéité est remplacé par une action réfléchie, suivie d'une évaluation (Alix, 2012, p. 50).

Afin de mieux saisir l'impact de ces restructurations dans le monde du social, il est tout d'abord essentiel de comprendre par quelles valeurs fondamentales ces professions sont caractérisés.

Tout d'abord, dans le but de situer le travail social, on pourrait dire qu'il fait partie d'un monde à part. C'est un univers qui, en raison de sa complexité, a de la peine à obtenir une reconnaissance sociale. En effet, exercer cette profession requiert un travail sur soi. Il est souvent nécessaire de se remettre en question et d'utiliser son parcours personnel pour faire avancer l'autre. En résumé, on paie de sa personne.

Ce qui le rend différent des autres professions, c'est qu'il n'y a pas nécessairement besoin de moyens pragmatiques pour le pratiquer. Freud disait de la pédagogie, la médecine et la politique que ce sont des métiers impossibles. «*C'est-à-dire que leur efficacité a du mal à se mesurer à des résultats qui peuvent se calculer*» (Autès, 2013, p. 248). Dans leur métier, les travailleurs et travailleuses sociales utilisent en grande partie la communication.

Cela rend donc ces professions difficiles à définir, car les résultats ne sont pas nécessairement quantifiables comme ceux d'une entreprise qui doit répondre à des demandes précises. «*En effet, comment mesurer la qualité des interventions éducatives ou à buts thérapeutiques quand le principal outil est l'intervenant-e même avec, pour indispensable bagage, la parole et le geste, ses compétences d'empathie, de fermeté, d'écoute, bref son savoir-être et sa bienveillance?*» (Barboni, 2014, p. 12).

Pourtant, aujourd'hui, on demande aux travailleurs et travailleuses sociales d'être rentables, mais comme on l'a vu plus haut, c'est bien là que tout se complique. Car en plus d'infliger une restructuration au champ du social, cela engendre des pressions énormes dans un métier qui à la base, est déjà éprouvant psychiquement. Effectivement, selon l'enquête suisse sur la santé, les risques psychosociaux sont produits par les «*conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental*» (OFS, 2012, p. 9). Nous pourrions donc dire que l'idéologie gestionnaire, en imposant des procédures qui engendrent, entre autres, des conflits de valeurs, fait partie des facteurs qui augmentent les risques psychosociaux liés au travail.

L'enquête suisse sur la santé décrit deux des risques psychosociaux qui peuvent être particulièrement influencés par cette idéologie: une demande et intensité élevée et un conflit de valeurs (OFS, 2012, p. 10). Voyons maintenant par quoi sont définis ces facteurs :

La dimension de la demande et intensité élevée signifie: «*l'effort exigé, que ce soit en termes de quantité, de complexité ou d'intensité*» (OFS, 2012, p. 10), comme recevoir des ordres contradictoires. Cela peut ensuite conduire au deuxième risque: le conflit de valeurs. L'enquête suisse sur la santé définit cette notion comme:

*«La souffrance éthique pouvant être ressentie par une personne devant agir en opposition à ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles. L'impossibilité de faire un travail conforme à sa conscience professionnelle, ou le sentiment de faire un travail inutile sont aussi à l'origine de conflits de valeur» (OFS, 2012, p. 12).*

Nous voilà en plein cœur de la nature du conflit que peuvent vivre les travailleurs et travailleuses sociales face à l'idéologie gestionnaire. Dans le chapitre précédent, on a déjà ressenti que certaines personnes étaient bouleversées par les changements qui s'opèrent dans leur travail. À travers leurs propos, on a pu percevoir que le relationnel tend à s'effacer progressivement pour laisser place à un travail plus administratif, ce qui mène à ces inévitables conflits de valeurs.

On a vu que différentes études et ouvrages ont révélé que les facteurs précédemment cités jouent un rôle non négligeable dans la réorientation du travail social. En revanche, on peut bien se douter que les professionnel·le·s du social sont confronté·e·s à d'autres enjeux.

Les paragraphes suivants, qui regroupent les observations des différents travailleurs et travailleuses sociales interrogé·e·s permettront de le constater.

#### 4.4.1 POINTS DE VUE DE TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES

Premièrement, il est intéressant de soulever que les personnes interviewées qui ont des postes à haute responsabilité observent bien plus d'exigences à caractère gestionnaire que les autres employé·e·s. Toutefois, certain·e·s d'entre eux sont très conscient·e·s des impacts engendrés par ces normes, car sous pression, la direction exige beaucoup de ses salarié·e·s.

Pour commencer, la conséquence qui semble le plus lourdement peser sur les épaules du travail social est l'augmentation des tâches administratives, non pas qu'actuellement cela soit un problème. Elles semblent même être positives pour la plupart des travailleurs et travailleuses sociales interrogé·e·s. En effet, longtemps ni reconnu et ni qualifié, le travail social ne laissait aucune trace de son passage. Cette part administrative semble aujourd'hui lui donner une place plus légitime. Cependant, les acteurs et actrices sociales y voient le danger que par la suite «[...] on passe beaucoup de temps à justifier ce qu'on va faire plutôt qu'à faire et simplement à être avec les personnes» (Sandra).

Ce qui influence également le champ du social est ce besoin de justifier de plus en plus précisément les dépenses. Même si ceci a sans doute un lien avec la situation économique actuelle de l'État, cela semble particulièrement heurter les professionnel·le·s du social. Cela implique effectivement de nombreuses procédures. Quand certain·e·s se voient obligé·e·s de justifier pourquoi ils/elles croient à «[...] un placement résidentiel par rapport à une démarche ambulatoire» (Léo), d'autres se retrouvent forcé·e·s à refuser des bénéficiaires pourtant dans le besoin. «Avant, quand on avait un jeune qui atteignait l'âge de 18 ans [...] on pouvait le garder jusqu'à 20 ans. Maintenant, on ne peut plus faire comme ça» (Maria).

On peut observer que par rapport à avant, il faut d'abord se préoccuper du financement requis puis ensuite seulement, des personnes elles-mêmes. Ce renversement semble se retrouver de manière unanime chez les travailleurs et travailleuses sociales interviewé·e·s. Une éducatrice a d'ailleurs révélé: «On est géré par des administrateurs donc logiquement on perd le niveau humain!» (Julie). Par ces paroles elle soulève un danger résumé par Artois, qui met en avant le risque que les travailleurs et travailleuses sociales, parce qu'ils/elles doivent répondre à des normes gestionnaires, se voient obligé·e·s de délaisser l'aspect relationnel pour pouvoir se concentrer sur des critères d'évaluation (2012, p. 36).

Toutefois, si l'on en arrive là, et d'ailleurs, on le perçoit très clairement dans les propos exprimés plus haut, c'est parce que l'État recherche une diminution des coûts. Le champ du social, ce secteur qui a eu tant besoin de se battre avant d'être reconnu et nommé, représente inévitablement une cible pour les *managers*. Effectivement, en raison de son passé, c'est bien lui et surtout lui qui présente des failles qu'il faut aujourd'hui détecter. «Pourtant, qui se soucie du coût social évité par le travail social? Quel gestionnaire prend en compte le prix des souffrances adoucies et même éradiquées?» (Amilhat & al., 2006, p. 10).

Ces questions sont percutantes. Toutefois visiblement pas assez pour remettre en question les exigences gestionnaires.

Ainsi, en plus d'être source de tensions au quotidien, de donner lieu à des conflits de valeurs et d'exiger des comptes rendus toujours plus précis, l'idéologie gestionnaire semble semer d'embûches les justifications de placements. En raison de ces exigences, il paraît de plus en plus difficile pour les travailleurs et travailleuses sociales d'assurer au quotidien un accompagnement de qualité. Tout cela, parce que «[...] les grands managers [...] font des croix et des estimations qui disent combien de temps il y a besoin, sans connaître la problématique exacte» s'exclame Anna.

Finalement, le champ du social se voit obligé de rendre plus clair ses gestes et de rendre l'accompagnement au quotidien transparent afin offrir une meilleure lisibilité du travail effectué. Ces changements poussent donc ce secteur à innover pour évoluer et à faire preuve de créativité pour réinventer ses pratiques. Le travail social est alors véritablement amené à repositionner sa fonction initiale (Bouquet, 2006, p. 127).

Effectivement, comme Bouquet le mentionne, les organisations sociales doivent non seulement s'adapter à de nouvelles technologies et procédures, mais elles voient également apparaître de nouvelles qualifications. À l'évidence, la fonction de cadre semble subir une professionnalisation non sans conséquence (Bouquet, 2006, p. 130). Au lieu de se rapprocher du profil des acteurs et actrices sociales, le statut de cadre se tourne vers un «[...] un modèle rationnel et techniciste, avec plus d'organisation, d'instrumentation, de gestion et d'information» (Bouquet, 2006, p. 129-131). Ainsi, les cadres sont mis sous pression afin qu'ils justifient les dépenses et qu'ils montrent l'efficacité du travail effectué. Ce qui se trouve être bien éloigné d'une gestion qui favorisait l'échange et l'autonomie des travailleurs et travailleuses sociales (Bouquet, 2006, p. 130-131). Par conséquent, les normes gestionnaires qui s'imposent au secteur social entraînent une sévère professionnalisation qui le poussent à s'approprier des démarches qualité délicates et des procédures laborieuses.

Pour conclure, on observe bien que l'idéologie gestionnaire bouleverse plutôt négativement l'ensemble du champ du social, même s'il faut noter qu'une part de ces restructurations permettent au travail social d'évoluer et l'oblige à clarifier son rôle au sein de la société.

Par ailleurs, je suis partie de l'hypothèse que pour donner suite aux exigences qu'imposent les normes gestionnaires, les travailleurs et travailleuses sociales doivent agir en contradiction avec les valeurs humanistes qui constituent leur profession. À ce stade de la réflexion, on peut déjà suspecter dans cette hypothèse une certaine part de vérité. À première vue, les conséquences soulevées par les auteur·e·s, puis par les acteurs et actrices sociales, reflètent largement l'incohérence qui réside entre les valeurs humaines de leur métier et les idéaux gestionnaires purement basés sur l'efficacité. Toutefois, cette supposition ne pourra être pleinement vérifiée que lorsque nous en saurons plus sur l'identité des professionnel·le·s du social et si elle est, ou non, heurtée par ces exigences technocrates.

Cela nous conduit vers le chapitre suivant, qui abordera dans un premier temps la notion d'identité en tant que concept puis dans un second, la nature de l'identité requise par les travailleurs et travailleuses sociales. Par la suite, on sera confronté avec la manière dont l'identité d'un individu peut se trouver bouleversée ou même ravagée lorsqu'il est amené à agir en contradiction avec ses valeurs personnelles. Le facteur perturbateur dont nous étudierons les effets est bien entendu toujours et encore l'idéologie gestionnaire.

Ainsi, l'objectif de cette réflexion nous amène à découvrir *«quels sont les effets pour les sujets au travail, dans les implications professionnelles, mais aussi personnelles dont sont porteuses ces nouvelles conditions»* (Saint-Martin, 2012, p. 101).

## 5 LA DIMENSION IDENTITAIRE

---

*«Car l'identité, tellement mouvante et contradictoire, tellement incommensurable qu'il est impossible même pour son propriétaire d'en faire le tour, ne saurait être ainsi fixée, à tout jamais, en quelques mots et une image sur un bout de papier timbré»*

[Jean-Claude Kaufmann]

En abordant ce travail, je me suis questionnée sur l'influence de l'idéologie gestionnaire sur le travail social. Je suis partie du postulat que les valeurs des travailleurs et travailleuses sociales sont en conflit avec les idéaux gestionnaires.

Ce chapitre permettra de vérifier si ces normes plutôt technocrates remettent réellement en question l'identité des travailleurs et des travailleuses sociales. Car, *«on voit bien les affrontements, les déchirements autour de cet enjeu décisif que représente l'accès au marché mondial et à ses ressources, aux technologies d'avenir, aux formes d'organisation modernes. [...] Ce que l'on voit beaucoup moins bien, ce sont les incidences de ce processus de modernisation sur la vie quotidienne des individus [...]»* (Dubar, 2012, p. 100). C'est exactement sur cet aspect-là que je souhaite me pencher.

Pour structurer cette thématique, j'ai tout d'abord choisi de présenter brièvement les événements qui permettent la construction de notre propre identité. Par la suite, je parlerai de l'identité attribuée par autrui et enfin, de l'identité liée au statut professionnel.

Toutefois avant cela, il est primordial de mentionner que l'identité est une notion extrêmement complexe que je ne m'aventurerai pas à définir de manière détaillée. Depuis de nombreuses années, la notion d'identité soulève des débats et des interrogations. Effectivement, le concept d'identité a soulevé la curiosité de plusieurs auteur·e·s qui ont, par différents moyens, tenté d'en retracer l'évolution ainsi que d'en donner une définition. Tous et toutes ont repéré des éléments clés qui caractérisent l'identité, mais jusqu'à présent, tous ceux et toutes celles qui se sont risqué·e·s sur ce terrain n'ont pas réussi à lui donner une définition unique.

Si délicat, ce sujet a même poussé le sociologue Kaufmann à révéler que *«si l'identité est un processus, continuellement ouvert et interactif, il est impossible, jamais, de la stabiliser et encore moins d'y découvrir à l'intérieur sa vérité ultime»* (2004, p. 31). De plus, Dubar avance que même si on s'y efforce, *«il est illusoire de pouvoir résumer une biographie par un nom, un mot, une expression»* (2007, p. 19). Chaque être humain a une histoire marquée par les aléas de la vie, chaque personne est unique. Il semble alors évident que définir la notion d'identité relève d'un *challenge*: elle contient des dimensions incommensurables, pourtant essentielles à sa construction.

Pour ce travail-ci, il n'est pas nécessaire de s'intéresser au développement identitaire dans sa profondeur, mais plutôt de saisir quels éléments favorisent la construction de l'identité et ainsi de pouvoir détecter quelques-uns des facteurs qui perturbent ce processus. Dans ce chapitre, il sera donc question de ressortir les définitions les plus pertinentes qui nous permettront de saisir quelques-unes des formes d'identité que possède une personne, d'où naissent les valeurs qui caractérisent l'identité de chacun·e et quels sont les enjeux entraînés par une perte d'identité.

## 5.1 LA NOTION D'IDENTITÉ

Avant de me lancer dans le vif du sujet, je trouve important de différencier la personnalité et l'identité d'un individu afin d'éviter toute confusion. *«La personnalité se caractérise par les traits affectifs, cognitifs voire morphologiques qui demeurent invariants durant toute l'existence. Le concept d'identité, au contraire, est destiné à penser la part instable, imprédictible du devenir du sujet»* (Molinier, 2006, p. 132). Pour ainsi dire, la personnalité est ce qui représente la singularité de chaque être humain. Ce sont les attitudes qui permettent de reconnaître un individu et qui le caractériseront tout au long de sa vie. L'identité quant à elle, est fortement influencée par des facteurs extérieurs, sociétaux et est donc forcée à évoluer continuellement.

Au vu de ce qui précède, je souhaite commencer par donner une définition de l'identité la plus générale possible afin d'aider le lecteur ou la lectrice à apprivoiser cette notion. Par la suite, de nouvelles dimensions s'ajouteront.

Pour définir l'identité, je souhaite me reposer sur une définition que donne De Gaulejac en s'appuyant sur Héritier: *«[L'identité] renvoie au sentiment d'unité et de cohérence de la personne, à ce qui la définit comme un être singulier, spécifique, unique, particulier, en définitive à ce qui lui est propre. Mais cette identité ne peut lui venir que de dehors, c'est-à-dire de la société»* (2002, p. 175). On voit bien ici que ce qui forme ce qu'on est vient non seulement de facteurs intérieurs, mais aussi et surtout, d'éléments extérieurs. De ce point de vue, la société permettrait donc à l'individu de construire son identité.

Il existe cependant plusieurs formes d'identités, qui se façonnent grâce aux différents éléments qui traversent et constituent notre vie. Pour imaginer cela, référons-nous à Dubar qui explique que l'identité permet à l'humain de dire *«qui il est»*, ce qui découle de la singularité de chacun, mais également *«ce qu'il est»*, grâce aux valeurs dont il a hérité (2012, p. 3).

Toutefois, comme on peut refuser l'identité que d'autres nous attribuent, ou se définir autrement que le font les autres, nous sommes sans arrêt en interférence avec la manière dont on se définit soi-même et la façon dont les autres, la société ou notre statut le fait.

Il est alors intéressant de répertorier ce qui définit l'identité que notre entourage nous assigne, celle que j'ai décidé d'appeler ici «identité pour autrui», ainsi que l'identité que l'on s'attribue personnellement, qu'on nommera «identité pour soi». Je commencerai tout d'abord par parler de l'identité pour autrui puisque ce qui gravite autour de nous permettrait de définir ce qu'on est.

### 5.1.1 L'IDENTITÉ POUR AUTRUI

Tout d'abord, il convient de donner une définition de cette identité façonnée par nos interactions avec l'extérieur et donc, avec la société.

Pour décrire brièvement l'identité pour autrui, on peut affirmer qu'elle reflète en quelque sorte notre construction sociale. Dès notre naissance, notre entourage nous attribue une image qui, au fil du temps, se précise selon notre profession, nos valeurs, nos engagements, etc. En résumé, on pourrait dire que c'est ce qui forme les éléments biographiques d'un individu. Voici une définition qui permet d'illustrer cette notion:

*«[L'identité] pour autrui se définit d'abord dans et par les interactions au sein d'un système institué et hiérarchisé. Elle se construit sous contraintes d'intégrations aux institutions: la famille, l'école, les groupes professionnels, l'État. Elle se définit par des "catégories d'identification" dans les diverses sphères de la vie sociale. C'est une identité qui implique, un "Moi socialisé" par la prise de rôles» (Dubar, 2012, p. 54).*

Ainsi, la profession, le statut, l'engagement sociétal, mais aussi la culture qui se caractérise par la langue, les croyances, les valeurs et les coutumes d'un individu permettent de déterminer sa nature, ou du moins, comment les autres la décrivent. Dans cette forme d'identité, on perçoit qu'on identifie majoritairement une personne par son rôle au sein de la société. Ces propos nous permettent de faire un lien avec la place toujours plus centrale que prend le travail dans notre quotidien.

Si on part du postulat que le rôle qu'un individu exerce dans la société fait partie intégrale de la construction de son identité, on saisit bien pourquoi le travail occupe une place primordiale dans la vie d'une majorité de personnes: en donnant un rôle et un statut, il forme un élément favorisant la construction identitaire.

Cela nous laisse percevoir que même si l'identité est tout d'abord quelque chose qui caractérise un individu et qui est donc personnel, elle est continuellement en interaction avec la société. De ce fait, elle se voit confrontée aux permanentes mutations et transformations sociétales et demande alors sans cesse à être redéfinie. Par ailleurs, c'est à travers ces formes d'identification par autrui que dès notre naissance, à travers les éléments qui caractérisent notre culture, se construit l'identité personnelle que j'ai nommée plus haut «identité pour soi».

Notre identité personnelle n'est donc pas, comme on pourrait le penser, la première qui apparaît. Elle se bâtit à partir de l'identité pour autrui, à partir du processus de socialisation. Ce qui nous mène au paragraphe suivant.

### 5.1.2 L'IDENTITÉ POUR SOI

Penchons-nous maintenant vers cette facette de notre identité caractérisée par la façon dont nous nous qualifions nous-mêmes, par la manière dont nous nous percevons: «l'identité pour soi» (Dubar, 2014, p. 106). Voici une définition de cette notion proposée par le sociologue Dubar qui, selon moi, démontre bien de quoi il s'agit:

*«[L'identité] pour soi [...] c'est "cette histoire que chacun se raconte à lui-même sur ce qu'il est" [...] c'est l'indice d'une quête d'authenticité, un processus biographique qui s'accompagne de crises. C'est la continuité d'un Je projeté dans des appartenances successives, perturbé par les changements extérieurs, secoué par les aléas de l'existence » (2012, p. 55).*

Autrement dit, notre identité personnelle, ce qui permet de définir qui l'on est, serait le résultat d'une fusion de plusieurs éléments qui composent notre vie, depuis notre naissance jusqu'à notre mort. En définitive, on comprend par là que la quête de construction de soi est fragmentée d'innombrables situations rencontrées tout au long de notre vie. On ne l'acquiert donc pas entièrement dès notre naissance.

Cette forme d'identité est majoritairement intérieure puisqu'elle reflète notre façon de vivre l'intime, les sentiments, les relations, finalement tout ce qui est subjectif. Ce qui reste paradoxal c'est que, comme relevé plus haut, l'identité pour soi n'est rien sans l'identité pour autrui. Lévi-Strauss constatait qu'«en ce sens, l'identité personnelle est [...] un "foyer virtuel" qui n'existe pas, mais auquel on croit et qu'on a besoin de dire pour vivre et agir avec les autres» (2012, p. 228 cité par Dubar). Dubar souligne que notre identité personnelle se construit à travers le regard d'autrui, la reconnaissance que l'on nous porte. Ainsi, l'Autre est tributaire de la façon dont on se perçoit (2014, p. 104).

Finalement, on pourrait dire que toutes les formes d'identité sont interdépendantes puisqu'elles n'évoluent pas l'une sans l'autre. De plus, la construction identitaire semble être un processus qui exige de nombreuses confrontations, déconstructions et reconstructions. L'identité n'est jamais acquise, elle doit sans cesse se rebâtir au travers de la socialisation (Dubar, 2014, p. 15). Cela nous montre une nouvelle fois à quel point la dimension identitaire est complexe.

Par ailleurs, pour réaliser cette recherche, je me suis questionnée sur l'influence de l'idéologie gestionnaire sur l'identité des travailleurs et travailleuses sociales. Nous avons vu plus haut que l'identité pour soi se construit grâce à nos interactions avec le monde extérieur. La profession pourrait donc être le lieu par excellence de la construction identitaire. Des études ont d'ailleurs montré que le travail permet de renforcer l'estime personnelle. On se doute alors bien que notre identité a une place non négligeable dans le monde professionnel. Nous voilà transportés dans le sous-chapitre suivant.

### 5.1.3 L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Pour rappel, Dubar, qui reprend le discours de Hugues, montre que le monde du travail met en jeu l'identité de l'individu, car «*il cristallise ses espoirs et son image de soi, engage sa définition de lui-même et sa reconnaissance sociale*» (2014, p. 138). Ces propos illustrent bien le paragraphe ci-dessus. Dans notre travail, une forme de notre identité se voit interrogée ou remise en question. Elle est nommée «identité professionnelle». Cette identité provient de l'identité pour soi. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que les idéaux gestionnaires entraînent des bouleversements qui obligent l'individu à redéfinir son identité pour soi puisque l'identité professionnelle y est rattachée.

Pour constater si mon hypothèse est fondée, il nous reste à découvrir quelques aspects théoriques de l'identité professionnelle pour ensuite pouvoir observer si les acteurs et actrices sociales interrogé-e-s se voient confronté-e-s à des redéfinitions de leur pratique ou des remises en question de leurs valeurs professionnelles.

Comme mentionné précédemment, l'identité professionnelle découle de l'identité pour soi. De cette façon, elle est étroitement liée à notre identité personnelle. Pour répondre à mon hypothèse, il est essentiel de définir cet aspect de notre identité, car si elle s'avère correcte, c'est tout d'abord l'identité professionnelle de l'individu qui se trouvera déstabilisée par les idéaux gestionnaires. En effet, bien que ces valeurs soient étroitement liées à celles de notre identité personnelle, dans notre travail, c'est tout d'abord notre identité professionnelle et les valeurs qui en dépendent qui sont mises en jeu.

L'identité qui est ici remise en cause est donc l'identité attribuée par notre statut professionnel. En voici une brève définition: «*Les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi*» (Dubar, 2012, p. 95). Dès que l'on entre dans la sphère du travail, ce n'est plus seulement notre intérieur qui évolue, mais notre intérieur mêlé au contexte extérieur. Ce qui forme notre identité professionnelle et nous offre ce statut actuellement tant convoité par la plupart des individus.

Effectivement on l'a vu, depuis quelque temps, le travail prend une place de plus en plus importante dans notre société. Ainsi, en plus d'être une source de reconnaissance, il joue un rôle primordial dans le développement de l'identité:

*«La privation de travail est une souffrance intime, une atteinte à l'estime de soi autant qu'une perte de relation aux autres [...]. Inversement, le fait d'être reconnu dans son travail, de nouer des relations [...] et de pouvoir s'investir personnellement dans son activité est constructeur d'identité personnelle [...].»*  
(Dubar, 2014, p. 13).

Par ces propos, on voit que l'identité acquise par notre profession forme une partie majeure de notre identité personnelle. En somme, «*l'organisation est alors définie comme un des lieux d'expression du "moi" des salariés*» (Buscatto, 2006, p. 74). Par ailleurs, cela pourrait expliquer pourquoi, actuellement, les humains ont tendance à se vouer corps et âme à leur travail. Afin de recevoir cette reconnaissance qui fait fructifier l'identité personnelle et par là, l'estime de soi, de plus en plus de personnes sont prêtes à tout.

Toutefois, nous pourrions dire que l'idéologie gestionnaire joue avec cet aspect, en promettant une place de travail assurée aux personnes qui s'investissent dans l'entreprise. Si l'individu n'est pas rentable, il est renvoyé. D'ailleurs, l'enquête suisse sur la santé révèle qu'en 2012, 13 % des personnes actives ont peur de perdre leur travail (OFS, 2012, p. 6).

L'humain a donc majoritairement besoin de travailler et cela, non seulement parce que le travail renfloue l'estime de soi, mais aussi parce qu'il représente une part non négligeable de son identité. Finalement, on pourrait voir la profession comme le Graal de notre quête identitaire. Toutefois, *«parce qu'il est devenu une denrée rare, l'emploi conditionne la construction des identités sociales ; parce qu'il connaît des changements impressionnants, le travail oblige à des transformations identitaires délicates [...]»* (Dubar, 2014, p. 16). L'individu, à cause des mutations qui traversent les sociétés, est continuellement mené à questionner sa pratique et son identité. Il est vrai que dans la société actuelle, *«chaque individu est incité à se défendre et à se mobiliser pour conquérir une existence sociale qui n'est jamais définitivement acquise. À tout moment, il peut être délogé de la place qu'il occupe»* (De Gaulejac, 2006, p. 34). Cela illustre bien l'identité qui doit se construire, se déconstruire et se reconstruire: elle n'est donc jamais stable. Ces étapes chaotiques, pourtant inévitables, de la vie humaine, sont marquées par des crises identitaires. *«[...] crise qui accompagne généralement les "moments cruciaux" de l'existence, les changements de statuts, les "événements majeurs" de l'histoire personnelle»* (Dubar, 2012, p. 172).

On peut alors se demander si les normes gestionnaires ne seraient pas un déclencheur de crise identitaire ? En effet, les travailleurs et travailleuses sociales dont les valeurs sont remises en question, ceux et celles qui se voient obligé-e-s de redéfinir leur pratique ne seraient-ils/elles pas «en crise»?

Ces questionnements nous incitent à découvrir les valeurs plutôt humanistes qui caractérisent le monde du social et par-là, l'identité des travailleurs et travailleuses sociales. Une fois ces éléments repérés, cela nous permettra de réaliser à quel point leurs valeurs discordent avec les idéaux gestionnaires. Dans un deuxième temps, cela donnera l'occasion de voir si cette idéologie managériale contraint les acteurs et actrices sociales à faire face à des conflits de valeurs qui, finalement, donneraient naissance à des crises identitaires.

## 5.2 L'IDENTITÉ DES ACTEURS ET ACTRICES SOCIALES

Pour commencer, il est intéressant de noter que les travailleurs et travailleuses sociales n'ont pas tous et toutes la même vision de leur profession. Si certain·e·s pensent que leur rôle *«[...] est d'aider les individus à s'adapter au sein de la société et à respecter l'ordre social existant [...]»* (Van de Sande, Beauvolks, & Renault, 2002), d'autres tendent à dire *«[...] que la société est composée de groupes aux intérêts divergents. Plus un groupe possède du pouvoir, plus il est en mesure de poursuivre ses propres intérêts et d'opprimer les autres [...]»* (Van de Sande, Beauvolks, & Renault, 2002). En définitive, quelques-un·e·s encouragent les bénéficiaires à se conformer le plus possible au reste de la société tandis que d'autres aimeraient qu'ils/elles se battent pour valoriser leurs droits.

Ces points de vue divergents nous montrent bien le flou qui réside face au portrait encore mal défini du travailleur et de la travailleuse sociale.

Ces propos nous montrent que le statut d'acteur ou d'actrice sociale est difficile à délimiter puisque leur travail ne s'arrête pas à un champ d'action ou à un type de public spécifique. En somme, *«l'appellation travailleur social recouvre un ensemble de professions les plus diverses, des métiers aux savoir-faire souvent mal définis, difficiles à appréhender et qui semble être liés à l'institution où ils sont exercés»* (Imbert, 2010, p. 129). On voit bien l'impossibilité d'attribuer une définition et un statut unique à cette profession ou devrais-je dire, ces professions, puisqu'il y a autant de profils qu'il y a de lieux d'action.

Jusque-là, on peut se demander si ce domaine, tellement diversifié, mouvant et imprévisible, permet la construction d'une identité professionnelle.

Néanmoins, avant de tenter de découvrir comment naît l'identité des professionnel·le·s du social, je souhaite proposer une brève définition du rôle des travailleurs et travailleuses sociales: *«[Ils/Elles assurent] une présence quotidienne auprès de personnes qui rencontrent des difficultés et ont besoin d'une aide en raison de leur situation sociale ou familiale, de leur handicap, de leur âge ou encore de leur état de santé»* (Imbert, 2010, p. 129). Ce portrait nous permet de relever les traits de générosité, d'entraide, de sensibilité et finalement, d'humanité qui marque le travail social et constitue certaines de ses valeurs.

Ainsi, la plupart des acteurs et actrices sociales évoluent dans un contexte humain dans lequel ils/elles développent des valeurs semblables dont quelques-unes sont listées ci-dessus. En effet, *«le travail social est issu d'idéaux humanitaires et démocratiques, et ses valeurs sont basées sur le respect de l'égalité, de la valeur et de dignité de tous [...]»* (Van de Sande, Beauvolsk, & Renault, 2002). On pourrait alors penser que si ce n'est pas le cahier des charges en lui-même qui unit les professionnel·le·s du social, ce sont vraisemblablement les valeurs auxquelles ils/elles aspirent.

Pourrait-on alors dire que l'identité professionnelle des travailleurs et travailleuses sociales repose essentiellement sur leurs valeurs? Rappelons-nous que, entre autre, *«les identités professionnelles [...] rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études, passé des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions»* (De Gaulejac, 2002, p. 176). Dès lors, on pourrait imaginer que le travail social, qui n'est caractérisé par rien de bien défini si ce n'est une formation unifiée, se voit obligé de combler cette particularité par une autre dimension: les valeurs humaines, qui permettent de catégoriser les acteurs et actrices sociales.

En parallèle, ce n'est peut-être pas un hasard si l'on entend souvent dire que l'outil principal des professionnel·le·s du social est leur personne: *«c'est un don»*, *«exercer ce métier n'est pas donné à tous»*. Ces affirmations montrent que c'est un domaine qui requiert des valeurs basées sur l'altruisme. Par ailleurs, on peut s'interroger sur la nature de ces valeurs: sont-elles dès lors réellement ancrées en nous ou sont-elles acquises au cours de notre formation?

Imbert, qui s'appuie sur des sociologues américains, mentionne que la formation jouerait *«un rôle majeur dans la construction de l'identité professionnelle»*.

Ceci, «... parce que les étudiants acquièrent les valeurs et les normes qui serviront de base à leur mode de vie professionnel, mais aussi parce qu'elle change la nature des connaissances [...] qui deviennent scientifiques et cessent d'être purement empiriques» (2010, p. 132).

En définitive, même si le travailleur ou la travailleuse sociale utilise sa personnalité pour établir une relation, ce n'est pas son unique outil de travail. Entre autres grâce à la formation, qui permet d'apporter une base plus solide à la profession, on peut dire qu'aujourd'hui, le travail social n'est plus seulement basé sur le don de soi. De ce fait, on peut imaginer que l'identité personnelle des acteurs et actrices sociales est moins impliquée.

Toutefois, cette profession demande tout de même un engagement émotionnel conséquent et pour cette raison, le travail social reste un domaine psychologiquement éprouvant.

D'autre part, on le sait, l'aspect relationnel joue un rôle primordial dans le champ du social. D'ailleurs, l'identité professionnelle des acteurs et actrices sociales se construit essentiellement grâce aux interactions avec l'utilisateur (Imbert, 2010, p. 136). Toutefois, il est important de noter que ce n'est pas la seule action qui permet son développement. D'autres composants comme le réseau professionnel ou la collaboration avec l'entourage des bénéficiaires favorisent également la construction identitaire des professionnel·le·s.

Parallèlement, on a observé plus haut que la formation joue un rôle essentiel dans le parcours des travailleurs et travailleuses sociales. En effet, elle permet de légitimer et d'uniformiser leurs connaissances et par ce biais, de consolider leur identité professionnelle. Par la suite, c'est également le lieu dans lequel ils/elles exercent leur profession qui renforcera leur identité, car l'employé·e se doit de respecter la pédagogie du milieu.

Ainsi, on voit bien que l'identité professionnelle se construit grâce à un échange entre la pratique, c'est-à-dire l'expérience, et la théorie. Ces deux pôles semblent être essentiels à la construction de l'identité dans laquelle la personne se retrouve peu à peu, jusqu'à intégrer les normes et les valeurs qui la définissent.

On peut dire que les travailleurs et travailleuses sociales, en s'identifiant à leur travail, acquièrent progressivement les valeurs humaines qui forment leur profession. Celles-ci font alors partie de leur identité professionnelle. Toutefois, ces valeurs se voient mêlées à celles provenant de leur identité personnelle. Par conséquent, les professions sociales demandent de savoir jongler entre les valeurs personnelles et professionnelles. D'où découle peut-être cette extrême importance de savoir se distancer de son travail.

Pour conclure, je retiendrai les paroles de la sociologue Imbert qui souligne que «dans ce qui fonde l'identité professionnelle des travailleurs sociaux nous retiendrons prioritairement le sens de la mission, les activités de travail, les clients ainsi que la situation de travail» (2010, p. 134). On perçoit que tout comme la profession, l'identité professionnelle est aussi fragile et difficile à décrypter. Cependant, c'est justement ce flou qui questionne. En effet, il est intéressant de percevoir comment cette identité si chancelante se confronte à cette idéologie gestionnaire qui lui fait face. C'est l'aspect qui sera présenté ci-dessous.

### 5.3 L'IDENTITÉ DES PROFESSIONNEL·LE·S DU SOCIAL FACE AUX NORMES GESTIONNAIRES

On l'a vu précédemment, l'identité professionnelle des travailleurs et travailleuses sociales est principalement marquée par l'aspect relationnel, mais elle dépend aussi de la mission et du lieu dans lequel ils/elles exercent. Leurs actions se construisent sur la base de valeurs prônant le bien-être, l'entraide, l'écoute, etc. Cela fait partie de leurs compétences, de leurs fonctions. Ce savoir-être s'acquiert au fil de leur parcours professionnel, grâce à la formation dans un premier temps, puis avec l'expérience. Toutefois, ces valeurs représentent la base même du travail social. Elles font partie de son histoire, elles forment ce qui le caractérise.

Mais, comme mentionné à maintes reprises tout au long de cette recherche, les valeurs si fondamentales à l'existence du travail social se voient controversées par la nouveauté radicale. Celle-ci *«[...] consiste, selon Weber, à diffuser partout, dans toutes les sphères d'activité, une nouvelle logique de pensée et d'action, une rationalité fin-moyens visant l'optimisation des résultats, mais aussi la "maîtrise de l'avenir par la prévision"»* (Dubar, 2012, p. 96). C'est sans aucun doute que l'on peut affirmer que cette mutation bouleverse le secteur social ainsi que les professionnel·le·s qui le composent.

Effectivement, en raison de cette nouvelle logique de pensée, les acteurs et actrices sociales sont confronté·e·s à une remise en question de la valeur du travail effectué et par conséquent, de leur nécessité. Ainsi, on en vient à se demander comment ils/elles réagissent face au culte de la performance. Quels changements observent-ils/elles dans leur pratique? Et surtout, comment jonglent-ils/elles entre des valeurs basées sur l'altruisme et des idéaux centrés sur le rendement? Les interlocuteurs et interlocutrices, en confiant leurs convictions, leurs doutes, leurs craintes ainsi que leurs observations permettront au lecteur ou à la lectrice d'être plongé·e pour quelques lignes dans la réalité du terrain.

Pour nous permettre de réaliser les contradictions et les dilemmes auxquels les travailleurs et travailleuses sociales sont confronté·e·s au quotidien, il me semble pertinent de mettre en avant les valeurs auxquelles ils/elles aspirent, car par ce biais, on pourra constater à quel point elles sont en décalage avec les démarches qu'exige la logique gestionnaire.

Je souhaite maintenant laisser la parole à mes interlocuteurs et interlocutrices, car elles reflètent leur réalité, leur quotidien, sans détour ni artifices :

*«[...] le fait de respecter l'autre, de l'accueillir pour qui il est dans son histoire, d'être vraiment éloigné de toute forme de jugements. D'être dans l'écoute, dans cette écoute inconditionnelle de l'autre. De cet accueil, de vivre aussi l'empathie»* (Léo).

*«[...] avoir une certaine sensibilité par rapport à eux, de sentir comment ils vont, ce qu'ils sont capables de faire, après il y a l'écoute et le respect, et puis aussi la maîtrise de soi, dans le sens patience ou des choses comme ça»* (Maria).

*«[...] mes valeurs c'est ce qui implique que j'ai choisi ce métier, c'est vraiment la valeur de chaque être humain quel qu'il soit avec ses difficultés de pouvoir lui accorder du temps, de l'intention, de l'estime, mais c'est vraiment de mettre de la valeur dans chaque personne [...]» (Sandra).*

*«[...] je crois beaucoup à la communication et à la relation [...] donc je pense que la base c'est le relationnel et l'échange [...]» (Julie).*

*«La relation avec les parents c'est très important, donc je vais prendre beaucoup de temps, bien que je n'en aie pas, pour la discussion, pour le partage [...]» (Anna).*

Relation, respect, écoute, empathie, partage, communication, patience. Ce sont ces mots qui semblent se répéter et faire unanimité. Ce n'est donc pas un mythe si les valeurs de cette profession sont calquées sur l'humain.

De plus, il est régulièrement ressorti que les valeurs présentées ci-dessus sont également celles qui marquent la vie personnelle des travailleurs et travailleuses interrogé·e·s. *«Notre seul outil de travail c'est nous-mêmes, donc quelque part, je suis moi-même dans ma profession comme je suis dans ma vie privée» (Pierre).* Ainsi, on saisit bien l'implication intense requise par cette profession. De plus, cela indique que la notion de don de soi qui a marqué les débuts du travail social se perpétue aujourd'hui encore, même si elle n'est plus aussi présente qu'autrefois.

Par là, on peut dire que ce qui rend ce secteur fragile, c'est en partie l'investissement personnel conséquent de la plupart des professionnel·le·s du social. Cela permet d'imaginer l'ampleur des répercussions découlant des exigences gestionnaires. En effet, en plus de toucher l'identité professionnelle, elles atteignent également la dimension personnelle des acteurs et actrices sociales. De cette manière, l'idéologie gestionnaire, en remettant en question leur savoir-faire, remet également en question leur savoir-être. D'où l'émergence d'inévitables crises.

Les travailleurs et travailleuses sociales qui ont accepté de partager leurs sentiments face à cette importante mutation ont su relever avec délicatesse les incohérences qui rythment leur quotidien. Les déclarations suivantes traduisent d'une certaine manière leur incompréhension et leurs craintes face à ces transformations devant lesquelles ils et elles semblent impuissant·e·s.

Dans un premier temps, Léo indique qu'il observe un écart considérable entre les attentes du canton et le quotidien dans lequel il est plongé: *«Les valeurs sont respectées sur le papier, mais après le canton je le vois souvent très éloigné de l'individu que j'accompagne au quotidien».* Il relève que ce que le canton considère comme bénéfique pour un groupe de personnes ne l'est pas forcément pour des individus en crise. En référence à cela, Léo révèle que *«parfois, si l'on applique simplement ce que le canton dicte, on les détruirait ou l'on continuerait de leur causer du tort».* À travers ces mots, on ressent très fortement que les exigences sont sérieusement éloignées de la réalité du terrain.

Maria, quant à elle, est d'avis que les personnes élues pour prendre des décisions concernant le secteur social ne réalisent pas le travail qui est effectué sur le terrain. Selon elle, les bureaucrates ne saisissent pas *«[...] pourquoi il faut être deux pour cinq enfants».*

Maria se remémore d'ailleurs qu'il y a 3 ans «[...] Berne avait même remis en question l'existence de l'internat en se demandant pourquoi ces enfants ne pourraient pas rester à la maison». Dans ces paroles résonnent l'incompétence et le mépris. On comprend mieux ici l'indignation et la crainte des travailleurs et travailleuses sociales. Effectivement, une telle remise en question du travail social sous-entend qu'il est inutile et qu'il n'a donc pas lieu d'exister.

L'ignorance des fonctionnaires siégeant à la tête des institutions sociales semble être une des problématiques principales à laquelle les travailleurs et travailleuses sociales doivent faire face.

Sandra, qui travaille dans une petite institution, remarque que la proximité de la direction joue un rôle essentiel dans son travail: «[...] Le directeur c'est un collègue il y a un dialogue permanent, ce n'est pas du tout une direction qui est éloignée du quotidien, qui est distante, qui met des choses en place qui n'ont aucun lien avec la réalité du terrain, je pense que ça aide beaucoup».

D'ailleurs autrefois, les personnes qui chapeautaient les établissements spécialisés n'étaient rien d'autre que des dames d'église, des travailleurs ou des travailleuses sociales. Ils et elles connaissaient alors la réalité du terrain. Comme le mentionne Julie: «[Le directeur] était proche de nous et proche du terrain, des besoins. Il se rendait compte des besoins». Ce qui leur permettait d'avoir le même point de vue que leurs consœurs ou leurs employé·e·s. Ainsi, les démarches proposées répondaient plus exactement aux besoins du terrain. Aujourd'hui, ce temps semble bel et bien révolu.

Comme le mentionne Anna, les professionnel·le·s du social se voient contraint·e·s de répondre à des attentes purement technocrates, visant l'optimisation des coûts et l'efficacité. Ainsi, elles et ils se retrouvent obligé·e·s d'abandonner une partie du relationnel, pourtant pilier fondamental du travail social, afin de pouvoir répondre aux exigences provenant de la hiérarchie. Ainsi, Anna avance que «actuellement on fait l'économie des parents et du temps: on a de moins en moins le temps de faire de plus en plus de choses». En définitive, pendant qu'une face de leur travail s'effrite, les travailleurs et travailleuses sociales sont amené·e·s à remettre en question leur identité professionnelle ainsi que personnelle.

Partant de ces propos, on constate que chacun·e relève que ce qui pose réellement problème réside dans le fait que ce sont des personnes étrangères au monde social qui en décident le sort. Pierre mentionne que «la proportion des gens qui connaissent le métier, qui savent de quoi l'on parle, elle devient de plus en plus petite. Maintenant, ce sont tous des technocrates et ça, c'est dommage». Il est vrai que l'on peut se demander comment des personnes qui ne connaissent pas les problématiques auxquelles les acteurs et actrices sociales tentent de répondre peuvent prendre des décisions bénéfiques pour ce secteur.

On comprend alors d'une part, pourquoi il y a un si grand décalage entre les attentes de la hiérarchie et les besoins des bénéficiaires et d'autre part, le dilemme auquel sont confronté·e·s les travailleurs et travailleuses sociales. Doivent-ils/elles répondre aux exigences de l'État où plutôt tenter de satisfaire les besoins des individus?

## 5.4 L'INFLUENCE DE LA GESTION SUR LEUR INVESTISSEMENT AU TRAVAIL

Comme on l'a vu à plusieurs reprises dans les chapitres précédents, les travailleurs et travailleuses sociales ont tendance à se vouer à leur travail et vraisemblablement même plus que ça. Effectivement, la plupart des professionnel·le·s du social s'identifient à leur travail au point que la plupart des valeurs qui fondent leur savoir-faire sont les mêmes que leurs convictions personnelles à partir desquelles ils/elles ont construit leur vie. D'ailleurs, Pierre exprime ce fait très spontanément: *«Je m'identifie à mon travail [...]. L'identité professionnelle c'est quand même une bonne part de notre identité au sens large».*

Plus haut, on a pu observer que l'utilité du travail social est fortement remise en question et par-là, le savoir-faire des travailleurs et travailleuses sociales aussi. Cependant, ce sont non seulement les valeurs professionnelles, mais aussi personnelles des travailleurs et travailleuses sociales qui se voient bousculées.

De plus, pour répondre aux exigences de l'État, les professionnel·le·s du social se voient contraints de réajuster leurs pratiques. Cela demande du temps et cela suppose donc encore plus d'engagement de leur part. Néanmoins, dans une profession où l'investissement est déjà intense, on peut se demander comment ils/elles gèrent leur rapport au travail sans basculer dans l'épuisement professionnel. Par ailleurs, ce questionnement permettra de répondre à mon dernier objectif de recherche, qui consiste en quelque sorte à découvrir si l'idéologie gestionnaire est un élément qui favorise le surinvestissement professionnel.

On a chacun·e nos priorités, notre façon de voir les choses, d'organiser notre vie et notre travail. Cela semble être banal, mais cela fait pourtant partie des critères qui influenceront la manière dont on choisira ou non de s'investir dans sa profession. Encore une fois, je souhaite m'appuyer sur les interlocuteurs et interlocutrices qui ont accepté de partager leur position. En plein cœur du culte de la performance, leurs propos nous indiqueront les enjeux qui les poussent au surinvestissement, mais également, ce qui leur permet de mettre un frein.

Certains, comme Léo, ont réussi à établir des règles strictes quant à leur travail. Léo exprime très clairement que le travail doit rester hors de sa vie privée. *«Je ne veux pas que ma vie soit absorbée par la dimension travail. Je veux bien reconnaître que ce soit une part importante, vivre sans cette part ça me semble difficile [...], mais en même temps il y a tellement d'autres choses dans la vie que le travail, je trouve qu'on a le droit de dire stop».* Selon lui, la planification est primordiale pour ne pas tomber dans le surinvestissement. Mais ce qui est encore plus essentiel, c'est de savoir définir ses priorités. Actuellement, nous vivons dans un monde où les individus ont besoin de posséder de plus en plus de choses. Léo relève que *«ça reste un choix, avec un modèle de vie. Mais si toute sa vie on trime pour pouvoir payer sa tranche de maison ou pour pouvoir payer telle ou telle chose, moi je me dis zut quoi!».* À chacun·e donc de définir ce dont il/elle a réellement besoin.

Maria est d'avis que c'est l'évolution de la société qui engendre ce genre de pressions. Elle mentionne qu'autrefois *«on ne comptait pas nos heures. Avant on ne savait pas ce que c'était des heures supplémentaires»* pourtant, on ne parlait jamais de *burnout*.

Sur cet objet, Maria est du même avis que Léo. Elle observe que *«avant on vivait avec moins d'exigences. Maintenant, on veut partir en vacances, on veut avoir une belle voiture, etc.»*. D'une certaine manière, ce sont les individus eux-mêmes, en voulant toujours plus, qui se mettent une pression. Toutefois, Maria pense que ce phénomène est lié à *«[...] l'idée d'être productif, compétitif, d'être mieux que l'autre, d'arriver à gagner plus d'argent»*. On retrouve alors cette notion de compétitivité engendrée, on peut l'imaginer, par l'idéologie gestionnaire et son culte de la performance.

De son côté, Pierre observe le même effet que Maria et Léo. Le fait que la société évolue sur des critères de rentabilité et d'efficacité pousse les individus à être joignables en tout temps. Dès lors, il affirme que *«[...] c'est aussi qu'on a ce qu'on mérite. Parce qu'il y a beaucoup de gens qui se laissent prendre par les nouvelles technologies, ils ont toujours besoin d'être branchés»*. Ce qui, par conséquent, pousse au surinvestissement professionnel. Pierre souligne néanmoins que *«[...] indépendamment de nos responsabilités, on doit avoir le droit de se couper de son travail»*.

Pour d'autres, réussir à mettre une distance avec le travail n'est pas aussi évident. Sandra révèle que *«[...] en étant dans ce type de travail, même en étant à l'extérieur, je suis assez souvent sollicitée par rapport à ça. Donc même à l'extérieur, je pense que mon identité est perçue à travers mon travail»*. On voit bien que pour certaines personnes, il est plus difficile de se détacher de son statut professionnel puisque c'est en somme lui qui forme une bonne partie de son identité. Toutefois, elle pense que les cas de *burnout* proviennent du fait que les employé·e·s sont moins valorisé·e·s et reconnu·e·s par la hiérarchie qu'auparavant. Pour Sandra, *«avoir un climat de travail agréable aide aussi pour mieux vivre ce stress»*. Ainsi, on peut dire que la proximité de la direction ainsi que les liens sociaux seraient également des éléments essentiels pour se protéger de l'épuisement professionnel.

Anna a également observé qu'être reconnu par la direction fait partie des facteurs qui permettent à l'individu de se sentir utile et donc, de ne pas basculer dans le *burnout*. Pourtant, la proximité qui unissait la direction à ses employé·e·s n'est actuellement plus si habituelle. Cette démarche basée sur le relationnel est même bien loin, se faisant progressivement remplacer par une société de plus en plus individualiste et technocrate. Anna l'a bien vu, *«il faut plus de rendement, il faut faire des économies»*. Mais tout comme les autres interlocuteurs et interlocutrices, elle est aussi d'avis que *«c'est la société qui est responsable. Il faut payer la maison, la voiture, etc. On se crée notre propre piège»*. Entraîné par les rouages de la modernisation, l'humain semble en vouloir toujours plus, toujours plus vite. Comme l'exclame Anna: *«C'est la société qui évolue, mais c'est obligé qu'elle régresse à un moment donné!»*

À travers les paroles des interlocuteurs et interlocutrices, on sent bien qu'il y a un sentiment de révolte, d'injustice ou encore d'indignation qui règne au cœur du secteur social. Effectivement, face à une idéologie gestionnaire composée d'exigences et d'impératifs, les travailleurs et travailleuses sociales ont des raisons d'être en crise. Dubar relève d'ailleurs très clairement que face à ces exigences, les individus *«[...] à un moment ou un autre de leur vie, voire de manière plus ou moins chronique, souffrent d'un "sentiment d'insuffisance", d'une conscience aiguë de "ne pas être à la hauteur", d'une impression de manque qui peut se traduire par des symptômes divers [...]»* (2012, p. 165).

Ainsi, cela renforce l'image d'une identité professionnelle déstabilisée et déracinée, obligeant l'humain à entrer en crise. Si l'on part du principe que l'identité professionnelle découle de notre identité personnelle, on peut imaginer à quel point ces importantes restructurations bouleversent les travailleurs et travailleuses sociales.

On a vu plus haut qu'une crise identitaire survient lorsqu'un évènement déstabilisant surgit dans la vie d'une personne, comme par exemple, la perte d'un statut. Dans cet ordre d'idée, les acteurs et actrices sociales, à travers les restructurations qui émergent dans leur profession, sont face à une modification inévitable de leur statut. Ces circonstances engendrent alors de sérieuses remises en question qui poussent l'individu à devoir retrouver sa place dans la société.

Pour ces raisons, on peut affirmer que les discours rationnels qui se sont installés dans notre société génèrent bel et bien des crises identitaires au sein du monde social.

Voici une déclaration du sociologue Dubar qui témoigne explicitement de la situation telle qu'elle deviendra si le dialogue entre la hiérarchie et les employé·e·s n'évolue pas:

*«Chacun devra-t-il changer régulièrement d'activité, d'emploi, de compétence, de réseau? Que deviendra alors son identité professionnelle, partie plus ou moins centrale de son identité personnelle? Deviendra-t-elle, pour le plus grand nombre, une histoire imprévisible, incertaine, à remettre sans arrêt en chantier? Sera-t-elle, pour eux, une série indéfinie de crises à surmonter, à gérer?» (2012, p. 128).*

On l'a vu à plusieurs reprises, les enjeux sociétaux ainsi que les défis que notre époque nous lance forment une partie essentielle de la construction de notre identité. Ils sont mêmes tributaires de son existence. Cependant, depuis quelques années et aujourd'hui plus que tout, nous sommes entrés dans une époque où règne une culture de la performance à travers laquelle se forge notre identité. Ce sont donc de plus en plus vers des traits d'individualisme et de compétitivité que notre société se tourne. Toutefois, pour conclure, j'aimerais partager avec le lecteur ou la lectrice les paroles de Kaufmann, qui offrent une autre perception, bien qu'un peu utopique, de l'avenir. : *«Peut-être faudrait-il apprendre à rêver collectivement ? [...] l'invention de soi vient du rêve. Pourquoi l'invention de la société ne pourrait-elle pas un jour venir des plus douces utopies ?» (2004, p. 294).*

### III Synthèse

## 6 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

---

*Or, on ne peut arriver à un résultat satisfaisant qu'en examinant les deux côtés de la question et en discutant les faits et les arguments.*

[Charles Darwin]

Afin de donner suite aux réflexions menées tout au long de ce travail, il est temps d'exposer les éléments clés qui en ressortent. Ce chapitre permettra ainsi de réunir mes objectifs de recherche, les réponses à mes questionnements et enfin, de vérifier mon hypothèse. Finalement, cette démarche donnera l'occasion de vérifier la pertinence de ma question de recherche : quelle influence l'idéologie gestionnaire a-t-elle sur l'identité personnelle et professionnelle, ainsi que sur la pratique des travailleurs et travailleuses sociales?

### 6.1 LES OBJECTIFS

Pour réaliser ce mémoire, j'ai commencé par poser des objectifs qui m'ont aidée à réaliser les premières réflexions. Grâce aux questionnements qui en résultent, j'ai pu élaborer un plan qui m'a permis de structurer ce travail. Par la suite, ces objectifs ont donné naissance à une hypothèse qui m'a permis de me lancer dans l'écriture.

Dans ce chapitre, je reprendrai et analyserai chaque objectif posé en début de travail afin de rendre compte des éléments et des questionnements qui en ressortent. Pour faciliter la lecture, j'ai choisi de regrouper les objectifs par thèmes. Puis pour conclure, je présenterai mon hypothèse et les éléments qui permettent de vérifier si elle est, ou non, fondée.

#### 6.1.1 L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE, ELLE ET SES DÉBOIRES

**DÉFINIR CE QU'EST L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE.**

**DÉCOUVRIR SI L'OBSESSION DE RENTABILITÉ EST PRÉSENTE DANS LE SECTEUR ÉDUCATIF.**

À travers ce travail, je me suis longuement penchée sur la notion d'idéologie gestionnaire, puisque c'est à partir d'elle que mes interrogations se sont majoritairement fondées. Au fur et à mesure de l'écriture, j'ai donc eu l'occasion de définir largement ce terme et de le situer par rapport au travail social.

Comme il est apparu, l'idéologie gestionnaire est ce culte de la performance qui recherche la qualité, peu importe si le domaine s'y prête. J'ai souhaité constater si ce phénomène apparaît dans le secteur social puisqu'il n'a, en occurrence, aucun lien avec la gestion.

Ainsi, grâce aux personnes interrogées, j'ai pu observer que les discours rationnels qui visent l'efficacité semblent effectivement apparaître dans les services non marchands. Les acteurs et actrices sociales l'ont d'ailleurs mentionné, même si elles et ils ne sont pas toutes et tous directement concerné·e·s, elles et ils perçoivent des changements au sein de leur travail. Selon leurs dires, une augmentation des tâches administratives, une diminution des effectifs, des demandes opposées aux valeurs sociales ou une direction inconsciente des besoins du terrain semblent devenir de plus en plus fréquentes dans leur quotidien.

Cependant, il est apparu que plus la personne occupe un poste élevé, plus elle est exposée aux exigences gestionnaires. Ainsi, on comprend que pour l'instant, les pressions reposent principalement sur les épaules de la direction. Par conséquent, la manière dont elle gère ces tensions aura une influence considérable sur la manière dont les employé·e·s en ressentiront l'impact. Dans cette perspective, on peut dire que la notion de rentabilité est bel et bien présente dans le secteur social. Et, elle a une influence non seulement sur les valeurs du travail social, mais également sur l'identité des acteurs et actrices sociales.

### 6.1.2 VALEURS SOCIALES ET IDÉAUX GESTIONNAIRES

#### **VÉRIFIER SI UN CONFLIT DE VALEURS EST PRÉSENT ENTRE L'IDENTITÉ DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES ET LE POUVOIR GESTIONNAIRE.**

À plusieurs reprises, il a été question d'énumérer quelques-unes des valeurs qui caractérisent le travail social. En retraçant son évolution, on a perçu que les éléments qui fondent sa nature sont principalement des valeurs humaines, nées du bénévolat – don de soi – qui ont formé la base de cette profession.

Afin de décrire ce qui marque leur pratique, les acteurs et actrices sociales interrogé·e·s ont relevé l'écoute, l'empathie, la relation, etc. On a pu voir que c'étaient essentiellement des valeurs humanistes, tout comme celles qui ont caractérisé le travail social dès ses débuts. Compte tenu de ces observations, on peut se douter que les valeurs des travailleurs et travailleuses sociales ne rejoignent pas les idéaux gestionnaires puisqu'elles sont proches de celles qui caractérisent leur profession.

Effectivement, on a vu qu'en exerçant sa profession, l'individu est amené à acquérir des compétences et des valeurs propres à l'organisation dans laquelle il travaille. Ainsi, l'identité professionnelle du travailleur ou de la travailleuse sociale est marquée par des valeurs altruistes qui sont donc opposées au monde de la gestion. Dans cette optique, il est ressorti que les discours gestionnaires qui s'imposent au secteur social opèrent des remises en question au cœur des professions sociales en mettant en doute leur utilité, puisque le travail effectué n'est pas « mesurable ».

Par conséquent, on a pu constater que cela crée d'inévitables conflits de valeurs entre les aspirations des travailleurs et travailleuses sociales et les idéaux gestionnaires.

Les interlocuteurs et interlocutrices interrogé·e·s ont d'ailleurs révélé que les conflits qui émergent actuellement au cœur des instances sociales résident principalement dans le fait que cela soit de plus en plus des fonctionnaires qui gèrent les institutions. Conséquemment, leurs priorités ainsi que leurs points de vue ne sont plus les mêmes que ceux qui caractérisent le secteur social.

### 6.1.3 DISCOURS GESTIONNAIRES ET ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

#### **DÉCOUVRIR CE QUI POUSSE UN TRAVAILLEUR OU UNE TRAVAILLEUSE SOCIALE A PLUS OU MOINS S'INVESTIR DANS SON TRAVAIL.**

D'après plusieurs auteur·e·s, être travailleur ou travailleuse sociale requiert une implication personnelle importante. En premier lieu, parce que l'aspect relationnel joue un rôle primordial dans cette profession et que toute relation demande de s'impliquer en tant que personne. D'autre part, en dehors du don de soi, on a vu que l'identité personnelle des acteurs et actrices sociales est très proche de leur identité professionnelle.

Elles et ils s'identifient généralement par les mêmes valeurs dans leur vie privée que dans leur travail. Ainsi, elles et ils y vouent un engagement personnel conséquent, ce qui nécessite de savoir mettre des limites et de savoir dire *stop*. Finalement, réussir à tenir une distance entre soi et sa profession fait partie du devoir du travailleur et de la travailleuse sociale. Elle/il doit maîtriser cet élément sinon, elle/il risque sans aucun doute l'épuisement professionnel. D'ailleurs, les déclarations des interlocuteurs et interlocutrices démontrent très explicitement que ce qui limite le surmenage professionnel est leur capacité à se distancer des situations auxquelles elles et ils doivent faire face.

En revanche, un autre élément non négligeable est ressorti. La majorité des travailleurs et travailleuses sociales interrogé·e·s ont observé que la société a des attentes toujours plus grandes qui, à leur avis, favorisent l'épuisement professionnel. En effet, beaucoup d'individus souhaitent posséder une maison, avoir une voiture, partir en vacances, etc. Finalement, les personnes ont plus d'exigences qu'autrefois et pour assouvir leurs souhaits, elles s'infligent des pressions considérables. L'évolution sociétale, c'est-à-dire, la modernisation, serait ainsi tributaire de l'augmentation des cas de *burnout*. Selon les interlocuteurs et interlocutrices, l'image d'une culture performante que véhicule la société nourrit un esprit de compétition qui pousse les individus à en vouloir toujours plus, ce qui a comme conséquence une augmentation de la fatigue due au travail.

Ainsi, cet objectif nous a permis de déceler que ce qui pousse un travailleur ou une travailleuse sociale à s'investir dans sa profession est principalement cet esprit de compétition et ce besoin de la société actuelle d'avoir «toujours plus, toujours plus vite». Ce fait est dû, en partie, à la mondialisation et donc, aux pressions qui découlent des discours rationnels.

Toutefois, il est important de noter relever que chaque acteur ou actrice sociale, au vu de l'implication personnelle que son travail nécessite, n'est pas à l'abri du surinvestissement professionnel.

Dans le sous-point suivant, il sera question de présenter les éléments qui attestent si mon hypothèse est vérifiée ou au contraire, si elle n'est pas fondée.

## 6.2 L'HYPOTHÈSE

### IL EXISTE UNE TENSION CHEZ LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES SOCIALES ENTRE LEUR IDENTITÉ PROFESSIONNELLE ET LE CONTEXTE PROFESSIONNEL DANS LEQUEL ELLES ET ILS EXERCENT.

À la suite des réflexions menées pour répondre à mes différents objectifs, je me suis retrouvée avec plusieurs arguments qui me permettent d'affirmer que mon hypothèse a effectivement lieu d'être.

Tout au long de ce travail, il a été question de comprendre, dans un premier temps, par quoi se définit l'identité d'un individu puis ensuite, celle des travailleurs et travailleuses sociales. Ceci, puisqu'on le sait, leur profession requiert des compétences bien spécifiques, qui ne sont pas toujours évidentes à définir. À la suite de ces observations, on a vu que l'identité professionnelle des acteurs et actrices sociales est fortement marquée par des valeurs humanistes, tout comme d'ailleurs une bonne partie de leur identité personnelle.

L'idéologie gestionnaire, quant à elle, impose des idéaux qui visent l'efficacité, la rationalisation des coûts et la performance. Ce sont des caractéristiques qui demandent bien entendu de répondre à des démarches qualité ainsi que de remplir des procédures précises afin de pouvoir rendre compte du profit et des bénéfices réalisés. Bouquet expose très bien la situation critique dans laquelle le travail social se trouve impliqué depuis quelques années:

*«[...] deux logiques fondamentales s'opposent: la première est liée à une philosophie libérale centrée sur la rentabilité, sur le contrôle, sur la productivité, sur la rationalisation du travail et des procédures, sur l'optimisation des moyens, sur la compétence [...]; la seconde est liée à la philosophie sociale de l'action sociale centrée sur des idéaux de qualité de prestations, d'autonomie [...] sur la qualification débouchant sur un statut reconnu, sur le maintien et l'amélioration des conditions de travail et des conventions collectives» (2006, p. 140).*

Ainsi, les travailleurs et travailleuses sociales doivent essayer de dompter le *management* afin qu'il ne détourne pas leur profession de ses fonctions fondamentales et innover, afin que la prise en charge des individus soit respectée selon les valeurs de leur travail. Compte tenu de ces propos, on ressent pleinement que des tensions sont engendrées par les restructurations qu'imposent ces discours rationnels.

En effet, comme on l'a vu, les valeurs qui sont liées à la gestion remettent fortement en question le statut des professionnel·le·s du social. Ainsi elles et ils se voient obligé·e·s de transformer leur pratique basée sur le relationnel pour répondre à des exigences visant le profit. Ces restructurations donnent inévitablement lieu à des conflits de valeurs. Par conséquent, mes observations démontrent qu'il existe bel et bien des tensions entre les valeurs des acteurs et actrices sociales et le contexte dans lequel elles et ils exercent.

## 7 PISTES D'ACTION

---

*«Mais comment agir face à cette matière, vivante, touffue, insaisissable, qu'est une société?»*

[Jean-Claude Kaufmann]

Dans ce chapitre, je vais présenter les pistes d'action qui, au terme de ce travail, ont émergées.

La réflexion menée dans ce travail s'est portée sur l'influence de l'idéologie gestionnaire sur les secteurs non marchands, tels que le champ du social. Effectivement, on a observé à maintes reprises qu'il y a un décalage non négligeable entre les exigences de l'État ou du canton et les valeurs des professions sociales. En raison de cette évolution sociétale, il a été relevé que des tensions conséquentes sont apparues au sein du secteur social.

Dès lors, le travail social subit une remise en cause de son utilité, une restructuration de ses pratiques, un bouleversement des valeurs fondamentales qui le caractérise. En raison de ces faits, les acteurs et actrices sociales craignent une marchandisation de leur profession. Il est vrai, à ce rythme, on peut se demander à quoi ressemblera le travail social dans quelques années. Victime de la mondialisation, ce secteur bat de l'aile et une fois de plus, les travailleurs et travailleuses sociales en subissent les conséquences. Ainsi, dans l'optique de proposer des mesures qui pourraient freiner ou du moins, atténuer les impacts de cette idéologie gestionnaire, je me suis replongée dans certains passages de ce travail. Cette relecture m'a permis d'imaginer deux approches qui permettraient au secteur social d'être, à mon sens, revalorisé.

Premièrement, il est apparu de nombreuses fois que la manière dont la hiérarchie gère les demandes provenant de l'État ou du canton a une influence sur l'intensité avec laquelle les employé·e·s vont les percevoir. Parallèlement, plus la direction est proche des travailleurs et travailleuses, plus elle sera en mesure de répondre aux besoins du terrain.

Cependant, il est apparu que ce sont de moins en moins des professionnel·le·s du social qui siègent à la tête des institutions, mais des fonctionnaires. Ainsi, il est évident qu'elles ou ils n'ont pas les mêmes visions que les acteurs et actrices sociales et de ce fait, qu'elles/ils ne vont pas répondre à leurs besoins de la même manière que le ferait une personne ayant suivi une formation sociale.

Pour éviter ces conflits, il serait intéressant d'avoir des profils mixtes à la tête des institutions sociales. Cela pourrait être des personnes spécialement formées pour ce genre de poste, que l'on pourrait appeler des «*managers sociaux*». Ces individus, qui auraient une formation dans le *management* tout en ayant des connaissances du fonctionnement institutionnel dans les domaines sociaux, permettraient de faire le pont entre les attentes de l'État et les travailleurs et travailleuses sociales. Elles ou ils assureraient une plus grande transparence de la direction envers les employé·e·s sur les enjeux, les contextes et la position de chacun·e. Ainsi, ces *managers sociaux* auraient les compétences d'ajuster les exigences gestionnaires selon le terrain, puisque les professionnel·le·s du social elles/eux-mêmes, en raison des valeurs auxquelles elles et ils s'identifient, ne peuvent pas avoir cette objectivité. Ces personnes pourraient ainsi faire les médiateurs entre ces deux mondes : le social et la gestion et par ce biais, créer un terrain d'entente.

Deuxièmement, on a également pu voir que l'idéologie gestionnaire n'apporte pas uniquement des éléments négatifs. En effet, les interlocuteurs et interlocutrices ont mentionné que l'apport de procédures au secteur social n'est pas une mauvaise chose. Depuis le début de sa professionnalisation, les acteurs et actrices sociales ont déjà dû faire valoir leur crédibilité afin que leur travail soit plus qualifié et ainsi, passe d'un métier à une véritable profession. Aujourd'hui, c'est sur un autre plan qu'elles et ils se voient mobilisés. En effet, les travailleurs et travailleuses sociales doivent jongler pour intégrer des exigences gestionnaires à leur travail, ce qui permettrait de continuer la professionnalisation du secteur social.

En réalité, les professionnel·le·s du social ont déjà dû mener plusieurs combats pour pouvoir répondre aux attentes de la société, prouver leur utilité et gagner en notoriété. Toutefois, les discours technocrates qui émergent une fois de plus dans le secteur social ne lui sont peut-être pas adaptés, mais il est tout de même apparu qu'ils amènent des éléments positifs. Il est vrai que pour que le travail social se professionnalise, il est nécessaire que des procédures soient créées. Si l'on part de l'hypothèse que répondre à des démarches qualité sert à attester qu'un corps de métier est utile, les normes gestionnaires pourraient être bénéfiques au secteur social. Effectivement, dès sa fondation, le travail social a dû mettre sur pied de plus en plus de démarches pour prouver son utilité. De ce point de vue, l'idéologie gestionnaire, en lui imposant de rendre des comptes toujours plus précis, pousse les acteurs et actrices sociales à uniformiser leurs pratiques et donc, à rendre leur profession plus reconnaissable aux yeux de la société.

Finalement, on pourrait dire que sous cet angle, ces procédures seraient un moyen d'aider le travail social à prouver la nécessité des tâches effectuées et ainsi, lui permettre d'acquérir un statut égal aux autres professions.

## IV Compte rendu

### 8 BILAN DE LA RECHERCHE

---

*Il y a toujours quelque part un mur qui nous empêche de passer.*

[Paul Claudel]

Arrivée au terme de cette recherche, il est temps que je revienne sur les aspects qui m'ont permis d'étoffer mes réflexions, mais également, sur les aspects qui m'ont freinée dans l'écriture de ce travail. En effet, une recherche de cette envergure met en jeu plusieurs facteurs qui ont une influence sur la pertinence ainsi que sur l'avancement du travail. Pour qu'une telle démarche aboutisse, cela demande une alchimie faite de patience, de réflexions, de lectures, mais surtout, de temps.

Dans la suite de ce travail, je vais présenter les biais ainsi que les limites qui sont apparus lors de son élaboration. Effectivement, il est intéressant de mentionner comment les choix que j'ai faits ont influencés les résultats de cette recherche.

#### 8.1 LIMITES ET BIAIS DE LA RECHERCHE

Tout d'abord, je vais me pencher sur les biais liés aux personnes interrogées. Il est effectivement pertinent de mentionner que mes interlocuteurs et interlocutrices étaient non seulement éducateurs ou éducatrices sociales, mais également directeurs ou psychologues. De ce fait, plusieurs points de vue ont contribué aux résultats.

Cela dit, si seul des individus exerçant en tant qu'éducateurs ou éducatrices avaient répondu à mes questions, je n'aurais pas réalisé de la même manière l'intensité à laquelle les pressions reposent sur les épaules de la hiérarchie et ainsi, les pistes en rapport avec ce sujet n'auraient pas pu être soulevées. Or, si mon échantillon était uniquement composé de travailleurs et travailleuses sociales, j'aurais été plus à même de me rendre compte à quel point les tensions perçues dépendent du fonctionnement ou de la taille de la structure dans laquelle elles ou ils travaillent. En outre, le fait d'avoir interrogé plusieurs personnes d'une même structure a, à mon sens, contribué à la richesse des résultats. Cela a permis de relever que chaque individu ressent les pressions d'une autre manière et que selon le statut, la perception change.

Par ailleurs, un autre élément primordial à cette recherche mais qui peut aussi constituer un biais, se trouve être la méthode de récolte des données. Pour recueillir les points de vue des interlocuteurs et interlocutrices, j'ai utilisé l'entretien semi-directif.

Ce moyen me semblait être adapté à cette recherche, car il me permettait d'être en lien avec les personnes, de leur donner une trame sans pour autant limiter la discussion avec des questions fermées.

Ce que j'ai réalisé en utilisant cette méthode de recherche, c'est qu'en laissant à l'interlocuteur ou l'interlocutrice une certaine liberté, il fallait que je sois capable de rediriger une discussion. Toutefois, comme c'était ma première expérience je n'ai pas toujours su guider la conversation, ce qui m'a péjorée sur quelques points. Effectivement, certains sujets se sont trouvés plus approfondis que d'autres, ce qui a été difficile à rééquilibrer durant l'écriture.

Pour finir, les biais qui sont apparus dans ce travail sont également et surtout liés à moi-même. En effet, en tant que travailleuse sociale, mes points de vue et mes valeurs se tournent inévitablement vers celles de mes interlocuteurs et interlocutrices. Cependant, dans cette recherche il était question de soulever, d'une part les conséquences du *management* sur le travail social et d'autre part les aspects positifs qu'il apporte. Ainsi, si je m'enfermais dans l'idée que le travail social est dans tous les cas quelque chose de bon et l'idéologie gestionnaire obligatoirement mauvaise, je n'aurais pu mener des réflexions pertinentes. En définitive, il a fallu que je prenne le recul nécessaire afin que ma vision reste neutre. Par ailleurs, j'ai également dû faire attention à ne pas trop me positionner lors des entretiens, afin que les interlocuteurs et interlocutrices ne soient pas influencés par mon opinion. Toutefois, je suis consciente que cet aspect-là est périlleux à gérer et que c'est un biais qu'il faut prendre en compte dans cette recherche.

Finalement, je dirais que la limite de ce travail réside dans le fait qu'il est constitué d'un échantillon relativement petit réalisé dans uniquement deux cantons différents. Ce qui aurait pu apporter une richesse supplémentaire, aurait été de récolter des impressions de travailleurs et travailleuses sociales travaillant dans différentes institutions, à plusieurs endroits en Suisse. On peut imaginer que ce procédé aurait mieux mis en évidence si le lieu et donc, la mentalité des personnes joue un rôle dans la manière de percevoir et gérer les pressions qui émergent. De plus, il aurait également été pertinent, dans un premier temps, de rassembler les points de vue de travailleurs et travailleuses sociales puis, dans un deuxième temps, ceux des directeurs et directrices d'institution. Ainsi, cela aurait permis de distinguer les différences d'opinions et de ressentis entre un·e employé·e et sa hiérarchie face à cette idéologie gestionnaire.

Dans le chapitre qui suit, je vais parler des tournants phares en partageant les moments de doute, les freins qui se sont présentés à moi, ainsi que les éléments qui m'ont permis d'avancer et d'apporter des arguments fondés.

## 8.2 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Premièrement, il est important de mentionner que l'écriture de ce travail m'a permis de me familiariser avec le domaine de la recherche. Effectivement, c'est la première fois que je me lançais dans une telle démarche. Celle-ci s'est d'ailleurs révélée longue et périlleuse pour moi.

J'ai dû concilier les études, l'écriture et finalement, mon activité professionnelle, ce qui n'a pas été sans difficultés. Ainsi, lors de cette année j'ai bien entendu rencontré des périodes de doutes et de découragement.

Concilier ma vie d'étudiante, puis enfin, ma vie professionnelle avec la rédaction de ce travail a été une expérience intense qui m'a demandé énormément d'énergie. C'est lors de ces moments que j'ai réalisé à quel point le soutien de mon entourage a été le moteur de ce travail. De plus, j'ai perçu que mon état d'esprit a joué un grand rôle dans cette recherche. Effectivement, l'écriture avançait en parallèle avec mon humeur.

Pour en venir à la construction de mon travail, je dois dire que le choix de mon sujet a requis de nombreux questionnements. Il découle d'une longue réflexion et de plusieurs lectures. Suite à ce procédé, deux thèmes principaux en sont ressortis, à savoir : l'idéologie gestionnaire et l'identité. Toutefois, avant de me lancer dans l'écriture, je n'avais pas songé à la complexité de mes thèmes. En effet, tandis que le premier sujet qui présente l'idéologie gestionnaire a été une aventure passionnante pour moi, la dimension identitaire s'est révélée beaucoup plus chaotique.

La thématique de l'idéologie gestionnaire, bien que cela ait été un domaine nouveau pour moi, a suscité des questionnements et des confrontations qui m'ont permis de faire assez facilement des articulations avec le monde du social. Par ailleurs, la notion identitaire qui constituait mon deuxième thème n'a pas été aussi évidente à présenter. Effectivement, c'est une dimension complexe qui est difficile à définir et plus encore, délicate à observer sur le terrain. Par là, j'ai eu des difficultés à structurer le sujet et donc, à offrir une bonne lisibilité. C'est d'ailleurs pendant cette phase du travail que j'ai dû faire face à plusieurs doutes quant à mon sujet. À ce moment de la recherche, les liens entre les chapitres ne me paraissaient plus si évidents. Après un début d'écriture soutenu, j'ai alors rencontré un des moments les plus pénibles.

Heureusement que, parallèlement à l'écriture, il a fallu que je me rende à la recherche d'interlocuteurs et interlocutrices qui deviendraient des piliers importants de ce travail. C'est d'ailleurs ce qui m'a permis de rebondir après ma période de doutes. À mes yeux, cette phase a été aussi importante que l'est le choix de la thématique, car les éléments qui ressortent des entretiens sont réels. Cet échange si essentiel entre les aspects théoriques et ceux constatés sur le terrain forme une partie incontournable de la construction de cette recherche.

Pour réaliser cette étape, j'ai dû apprendre à réaliser une grille d'entretien assez précise pour être à même de guider mes interlocuteurs et interlocutrices s'il le fallait. La conduite d'entretien est si primordiale en éducation sociale que j'ai veillé à utiliser cette méthode avec précaution, ce qui a été un exercice sérieux pour mon futur professionnel. Avec du recul, je peux dire que je souhaiterais améliorer ma capacité à recentrer une personne lorsqu'elle s'égarait du sujet. À certains moments, je pense avoir manqué des informations par manque de rigueur dans le suivi de ma grille d'entretien. Toutefois, j'ai été convaincue par cette méthode qui permet, selon moi, d'être très fidèle aux discours des interlocuteurs et interlocutrices.

Finalement, je peux dire que cette étude a été une sorte de défi à mes yeux. Cet écrit avec lequel j'ai composé pendant plus d'une année m'a non seulement fait découvrir des méthodes de recherche, des professionnel-le-s aux discours riches, mais également une partie de moi-même. Comme le relève Fragnière : « *Le mémoire n'est pas une panacée, les miracles sont rares, il ne faut pas en attendre l'impossible ; pourtant, au terme de l'entreprise, vous ne serez plus tout à fait comme avant* » (2009, p. 116).

Effectivement, dans un travail où une grande liberté est offerte, c'est sur soi que repose l'avancement du travail, sa structure et sa cohérence. Il faut adopter un regard critique sur son propre projet et accepter de recommencer quand tout s'emmêle.

Par ailleurs, ce qui m'a particulièrement péjorée, c'est que la rédaction de ce travail demande une continuité. Je n'ai pas su être assez assidue dans l'écriture, ce qui m'a obligée à me replonger à chaque fois dans le travail et m'a coûté des efforts et du temps. Toutefois, même si je dois dire que plus cette recherche arrivait à son terme, plus je la subissais, je n'ai jamais regretté mon choix de l'avoir rédigée seule.

J'ai souhaité réaliser ce travail en solitaire dans le but de tester ma faculté à développer ce genre de recherche avec tout ce qu'elle implique. Ainsi, je sais aujourd'hui quelles sont mes capacités à gérer des échéances, à mener des entretiens, à rédiger un travail conséquent ou encore, à mener des réflexions pertinentes. Arrivée au terme de mes études, j'avais besoin de savoir où je me situais dans mes apprentissages.

Pour conclure, je résumerais ce travail de recherche en utilisant les trois mots suivants: émotions, persévérance et investissement. Tout d'abord les émotions, car ce sont elles qui ont rythmé l'écriture de mon travail. Les bonnes journées se soldaient par des réflexions pertinentes et donnaient naissance à de nombreuses pages, tandis que les journées plus sombres engendraient des restructurations et des doutes, qui n'aidaient guère à l'écriture. La persévérance a également été un élément important, car elle est le fruit de l'aboutissement de mon travail. Sans l'effort et la volonté, cette recherche n'aurait pas vu le jour. Puis l'investissement, c'est selon moi l'aspect qui m'a permis d'apporter une cohérence à l'ensemble de ma recherche, mais aussi, ce qui a repoussé mes limites. Grâce à cette dimension, j'ai achevé un travail dont je peux être fière.

## V Mots de fin

### 9 CONCLUSION

---

«[Les travailleurs sociaux] ne disposent pas du savoir des ingénieurs, mais ils peuvent le comprendre; ils ne peuvent pas le produire, mais ils peuvent le traduire, le mettre en œuvre, le mettre en acte».

[Claude Grignon]

Ce dernier chapitre sera consacré aux éléments clés de ce travail. Pour procéder, je vais tout d'abord apporter une réflexion professionnelle sur les résultats et la démarche de cette recherche. Enfin, je partagerai mes impressions personnelles et mes observations face à cette étude qui, en conclusion, laisseront place à de nouvelles interrogations.

#### 9.1 POINT DE VUE PROFESSIONNEL

Ce travail a permis de lier plusieurs dimensions paradoxales et de montrer que chacune d'entre elles, que ce soit la trajectoire chaotique du travail social, les mutations sociétales ou encore la construction d'une identité, est dépendante de l'autre.

Le choix de ma thématique découle fondamentalement d'un questionnement sur les mutations de notre société actuelle par rapport à la dimension professionnelle. On le perçoit, celle-ci devient toujours plus présente dans nos discours et d'ailleurs, notre statut professionnel est un des premiers sujets que l'on met en avant lorsqu'il s'agit de nous présenter.

Ce qui m'a alors interrogée, ce n'est pas le travail en lui-même, mais plutôt la vision que l'on porte à son sujet et plus précisément, son influence sur les individus puisque l'on sait qu'il joue un rôle primordial dans notre construction personnelle.

Par ailleurs, l'aspect qui m'a décidée à investiguer sur ce sujet, c'est d'avoir perçu que des discours gestionnaires s'infiltrèrent dans tous les secteurs professionnels et qu'ils créent un climat de compétition malsain qui serait déclencheur de l'augmentation des cas de *burnout*. En tant que professionnelle du social, je sais combien c'est un secteur psychiquement éprouvant qui demande de savoir se distancer de certaines situations. En partant du postulat que ce nouveau mode de pensée gestionnaire impose des exigences opposées aux valeurs du travail social, j'ai souhaité constater son impact sur cette activité professionnelle et ainsi, prendre conscience des enjeux auxquels je serai confrontée.

On l'a vu, l'idéologie gestionnaire questionne, restructure et fait peur. L'atmosphère qui règne au cœur des institutions sociales est tendue, les acteurs et actrices sociales semblent s'inquiéter du sort de leur profession. Depuis ses débuts, le travail social est forcé à se professionnaliser au détriment des valeurs humaines qui le caractérisent. C'est ainsi, s'il veut gagner en reconnaissance et continuer d'être subventionné, il doit répondre aux attentes de la hiérarchie. Aujourd'hui, notre société est déstabilisée par la crise et ainsi, l'État se voit obligé de faire des économies en investissant uniquement où il y a du profit. Le travail social aux contours flous et aux fonctions mal définies est un secteur qui doit inévitablement passer sous la loupe.

Dès lors, les acteurs et actrices sociales subissent des exigences technocratiques, des attentes hors-normes et des démarches toujours plus conséquentes les poussant à rivaliser avec les entreprises marchandes. À plusieurs reprises, je me suis questionnée sur la manière dont un secteur qui ne montre pas d'indice de performance, ne parle pas de profits ou de qualité, ne peut pas rendre de statistiques concernant son pourcentage de réussite peut satisfaire des normes gestionnaires. Pour répondre à cette question, mes interlocuteurs et interlocutrices semblent tou·te·s êtres unanimes: il faut abandonner une part de relationnel. Dans cette perspective, je peux affirmer que l'avenir du travail social ne présage rien de bon.

Pourtant si mes interlocuteurs et interlocutrices et moi-même avons choisi d'exercer cette profession, c'est bien parce que nos valeurs s'y retrouvent et qu'elles sont basées sur l'humain.

Effectivement, l'aspect relationnel forme une partie essentielle du travail social. Mettre cet élément de côté pour rendre des comptes et remplir des procédures lui ferait perdre son sens. Pourtant, si je me remémore les propos de Julie, ces modifications semblent pourtant déjà faire partie du quotidien des travailleurs et travailleuses sociales: *«Ça fait très longtemps que je suis éducatrice. Mais quand j'ai choisi ce métier, je ne voulais absolument pas travailler dans les bureaux. Je voulais le relationnel. Eh bien, maintenant ça me rattrape dans mon travail. J'ai x heures de travail derrière mon ordinateur»*. Cela reflète les restructurations qu'implique la rationalisation des coûts et démontre que l'avenir des professionnel·le·s du social dépendra de leurs capacités à innover pour intégrer des pratiques à caractère gestionnaire dans leur quotidien.

Contrairement à ce qui précède, il est apparu que les réaménagements qui s'imposent au travail social lui permettent d'acquérir un statut plus reconnu, ce qui est un aspect positif. En effet, depuis sa création, les idées véhiculées par la société à son sujet ont provoqué de nombreux débats. D'une part, son utilité a longtemps été controversée, d'autre part, sa fonction n'a jamais été clairement établie. Ainsi, la professionnalisation de ce secteur a été lente, semée de doutes et de revendications.

Aujourd'hui, la hausse des exigences qui apparaît dans ce champ provoque des transformations et des remises en question, mais l'oblige également à rendre ses pratiques plus formelles, ce qui permet à ce domaine d'être reconnu au même titre que les autres métiers. Pour ces raisons, l'apparition de normes strictes au sein du travail social lui apporte des pratiques plus unifiées, qui permettent de mieux préciser le rôle de chaque acteur et actrice sociale et donc, d'établir un cahier des charges plus précis.

Si l'on retient l'hypothèse que l'idéologie gestionnaire permet le développement du secteur social du point de vue de sa professionnalisation, il va de soi que les valeurs humanistes qui l'ont fondée doivent se transformer partiellement, afin de répondre aux attentes de l'État. Ce sont alors d'autres priorités qui marqueraient la pratique des acteurs et actrices sociales et ainsi, la profession se verrait perdre une partie des valeurs humaines. Les professionnel·le·s du social ne travailleraient plus sur une base de don de soi, mais selon des procédures bien définies.

Finalement, si je prends en compte ces deux aspects de l'idéologie gestionnaire et de son influence sur le travail social, il est difficile d'esquisser l'avenir des professions qui le composent. Ce que je peux affirmer, c'est que nous sommes entrés dans une période marquée par des impératifs qui déstabilisent non seulement le secteur social, mais également l'identité de chaque individu.

Toutefois, au vu de ce qui a été dit précédemment, c'est essentiellement l'économie qui dictera si le travail social doit revoir sa fonction, ou si les pratiques actuelles répondent suffisamment aux exigences de l'État, puisque c'est l'aspect financier qui remet en question l'utilité des instances publiques. À se demander alors si les prestations sociales seront jugées bénéfiques ou, au contraire, superflues...

## 9.2 POINT DE VUE PERSONNEL

Après mon point de vue professionnel, je vais retracer cette période d'écriture en apportant mes états d'esprit ainsi que mes points de vue personnels. Car aussi longue qu'intense, l'élaboration d'un tel travail transforme inévitablement nos aprioris.

Tous ceux et toutes celles qui ont mené une recherche peuvent sans doute le dire: c'est un sentiment profond et magique quand, à force d'approfondir les thématiques, elles nous deviennent familières. Cependant, que la route est tortueuse jusqu'à ce que ce sentiment apparaisse! Effectivement, tout au long de ce travail, j'ai vécu des hauts et des bas.

Parfois, j'ai traversé des moments de doutes, d'interrogations quant à la pertinence de mon sujet, d'envies d'abandonner ma thématique. D'autres fois, j'étais fière des réflexions réalisées et passionnée par les éléments qui, au fur et à mesure, ressortaient de mes écrits. Néanmoins, si je devais ne retenir qu'une chose de ce travail, ça serait l'investissement intense qu'il a nécessité.

Avant de me lancer dans cette recherche, je n'aurais jamais imaginé à quel point il ferait partie de moi et remplirait mes pensées. Ce sentiment omniprésent d'avoir quelque chose à aboutir s'est intégré à mon quotidien. Compliqué de s'en défaire, mais également difficile de s'y investir, ce travail m'a coûté beaucoup d'énergie. Toutefois, malgré les moments de découragements, je ne peux qu'être reconnaissante de l'enrichissement personnel et professionnel que cette recherche m'a procuré. À vrai dire, l'élaboration de ce travail m'a permis d'être plongée dans une thématique tout à fait actuelle dans laquelle je me suis dès le début sentie impliquée.

En effet, les impératifs gestionnaires qui touchent de près le secteur social et par là, ma profession, me confrontent pleinement à la réalité du terrain sur lequel je débute. Cette étude me permet aujourd'hui de mieux saisir les enjeux auxquels les acteurs et actrices sociales sont confronté·e·s et ainsi, de constater sur quel front je devrai me battre pour faire vivre mon métier et ses valeurs qui le rendent si particulier.

Cela me mène à partager mon regard sur cette recherche, en parlant des aspects qui m'ont touchée, puis de ceux qui m'ont révoltée. Pour en faire part, j'ai souhaité reprendre des fragments de mon travail de Bachelor et de les développer:

*«la situation économique actuelle ne fait qu'amplifier les critiques qui disent que le social coûte cher et est inefficace. C'est d'ailleurs en partie ce point-ci qui rend le social fragile et qui le pousse à devoir réaménager ses conceptions et sa pratique» (p.10).*

Cette constatation ne m'a pas réellement étonnée. D'une part, parce que le travail social a une construction unique et d'autre part, parce qu'il a depuis toujours une définition très floue. Néanmoins, ce qui me heurte tout de même, c'est d'apercevoir que l'État comptabilise très précisément les dépenses faites pour ce secteur, mais il semble que peu de fonctionnaires s'intéressent vraiment aux coûts évités grâce au travail réalisé par les professionnel·le·s du social.

*«il est vrai que l'on peut se demander comment des personnes qui ne connaissent pas les problématiques auxquelles les acteurs et actrices sociales tentent de répondre peuvent prendre des décisions bénéfiques pour ce secteur» (p.34).*

Cette réflexion est liée à la précédente. Les travailleurs et travailleuses sociales ont tous et toutes relevé·e·s que la proximité de la direction joue un rôle essentiel dans la manière dont ils/elles vont aborder leur quotidien. Plus celle-ci est proche, mieux elle se rend compte des besoins du terrain et ainsi, peut y répondre de manière adéquate. Cependant, je suis peinée de constater que ce sont de plus en plus des bureaucrates qui siègent à la tête des institutions sociales mais surtout, que ceux-ci visent des objectifs éloignés des valeurs sociales.

*«Si la démarche qualité se contentait d'être un moyen d'aider à clarifier les buts ainsi que d'affiner les procédures et les compétences du travail social, elle serait un élément positif» (p.12).*

Effectivement ! Après les nombreux aprioris négatifs que j'ai eus avant d'étudier le phénomène de l'idéologie gestionnaire, j'ai été agréablement surprise quand j'ai découvert que ces discours technocrates pouvaient être bénéfiques pour le travail social. Avec un peu de recul, j'ai pu constater que d'intégrer des procédures dans ce secteur pourrait lui permettre de structurer et unifier ses pratiques, ce qui lui vaudrait certainement une meilleure reconnaissance.

*«la plupart des professionnel·le·s du social s'identifient à leur travail au point que la plupart des valeurs qui fondent leur savoir-faire sont les mêmes que leurs convictions personnelles à partir desquelles ils et elles ont construit leur vie» (p.34).*

Cette situation m'a fait prendre conscience qu'aujourd'hui encore, la notion du «don de soi» est toujours présente dans le travail social. Peut-être plus exactement de la même manière qu'autrefois, mais les acteurs et actrices sociales tendent tout de même à faire valoir leurs valeurs personnelles dans leur vie professionnelles, ce qui démontre qu'elles sont toujours fortement liées. Cette observation a fait écho en moi. En effet, je me suis interrogée quant à la manière dont je lierai ces deux faces de ma vie.

Pour conclure, même si ces quelques passages n'ont rien de particulier, ils m'ont permis de prendre conscience de certaines situations. Ils ont fait résonner en moi des questionnements concernant mes propres valeurs et le choix de ma profession. Est-ce vraiment une vocation ?

Finalement, outre les moments difficiles qui en ont fait partie, cette recherche a fait naître des interrogations sur ma façon de voir mon travail. Cette étude m'a donné l'occasion de comprendre les enjeux actuels du secteur social et ainsi, d'esquisser l'avenir de ma profession et par là, un bout du mien.

### 9.3 NOUVEAUX QUESTIONNEMENTS

Au moment de refermer l'écriture de ce travail, il me reste à partager les interrogations qui ont émergé au fil de son élaboration. En effet, pour qu'une telle recherche garde sa cohérence, il faut éviter de s'égarer. Par conséquent, je n'ai pu développer tous les questionnements qui sont apparus au cours de l'écriture et qui, pourtant, mériteraient d'être approfondis.

Premièrement, cette recherche a révélé que pour le travail social, l'idéologie gestionnaire a une part bénéfique et un côté nuisible. De ce paradoxe, je me suis posé la question suivante: la démarche qualité est-elle un enjeu ou un fléau pour le travail social et la société en générale? En effet, lorsque l'utilisation de procédures sera courante dans ce secteur, il sera intéressant de découvrir si elles modifieront considérablement les pratiques des travailleurs et travailleuses sociales au point qu'elles ne viseront plus les buts fondamentaux de leur profession, ou au contraire, si elles lui apporteront une plus-value. En outre, cela incite à se demander quel sera l'avenir du secteur social. Est-ce que les travailleurs et travailleuses sociales réussiront à détourner la part sombre de l'idéologie gestionnaire en ajustant sa vision à leur profession, ou est-ce que le travail social sera contraint de se convertir en entreprise performante?

Finalement, compte tenu des réflexions menées jusqu'ici, on pourrait prétendre que la faculté qu'auront les acteurs et actrices sociales de jongler avec ces mesures afin qu'elles s'ajustent à leur profession, décidera de leur sort. Autrement dit, ce sont en quelque sorte les capacités d'innovation des professionnel·le·s du social qui détermineront si la démarche qualité sera humaine ou ne sera pas.

## 10 RÉFÉRENCES

---

- Alix, J.-S. (2012, 7). La performance comme marqueur d'une transformation des modes de subjectivation. *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Amilhat, J.-F., & al. (2006, 1). Introduction. À l'heure du management. *Empan. Management et idéologie managériale*(61).
- Artois, P. (2012, 11). La professionnalisation en travail social au risque de la performance. *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Autès, M. (2013). *Les paradoxes du travail social*. Paris: Dunod.
- Barboni, E. (2014, 7). Lettre ouverte. De l'institution au service de la qualité à la qualité au service de l'institution. *Actualité sociale. Point fort/Au service de la qualité*(51).
- Beauvais, M. (2012, 9). Des éthiques de la responsabilité pour penser l'évaluation en éducation et en formation. *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Bichüe, D. (2012, 7). La performance en question. *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Bouquet, B. (2006, 9). Management et travail social. *Revue française de gestion*(168-169). doi:10.3166/rfg.168-169.125-141
- Breger, E. (2015, 2). Voici comment faire face au stress! *Tribune médicale public*.
- Buhler, C. (2014, 7). Editorial. La qualité: entre trop et trop peu? *Actualité sociale. Point fort/Au service de la qualité*(51).
- Buscatto, M. (2006, 6). Des hiérarchies intermédiaires sous le signe de la "psychologisation sociale". (Erès, Éd.) *Empan*(61), pp. 69-75. doi:10.3917/empa.061.75
- Cadière, J. (2013). *L'apprentissage de la recherche en travail social*. Presses de l'EHESP.
- De Gaulejac, V. (2002). Identité, in Jacqueline Barus-Michel et al. *Hors collection*, pp. 174-180.
- De Gaulejac, V. (2006, 1). La part maudite du management: l'idéologie gestionnaire. *Empan. Management et idéologie managériale*(61). doi:10.3917/empa.061.35
- De Gaulejac, V. (2009). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Editions du Seuil.
- De Gaulejac, V. (2011). *Travail, les raisons de la colère*. Editions du Seuil.
- Dubar, C. (2007, 2). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *La Doc. française*(2), pp. 9-25.
- Dubar, C. (2012). *La crise des identités. Interprétation d'une mutation*. Presses Universitaires de France.

- Dubar, C. (2014). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles* (éd. 4e). Paris: Armand Colin.
- Fragnière, J.-P. (2009). *Comment réussir un mémoire* (éd. 4e). Dunod.
- Gallut, X., & Qribi, A. (2010). La démarche qualité dans le champ médico-social. *L'éducation spécialisée au quotidien*, 17-20. doi:DOI 10.3917/eres.qribi.2010.01.0017
- Grignon, C. (1971). *L'ordre des choses. Les fonctions sociales de l'enseignement technique*. Paris: Minuit.
- Imbert, F. (2010, 3). Qui sont les travailleurs sociaux? (L. C. Dynamiques, Éd.) *Sociologie des professions*, pp. 128-136. doi:10.3917/lcd.048.0128
- Ion, J., & Ravon, B. (2012). *Les travailleurs sociaux*. La découverte.
- Kaufmann, J.-C. (2004). *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*. Armand Colin.
- Kaufmann, J.-C. (2014). *L'entretien compréhensif: l'enquête et ses méthodes*. Armand Colin.
- Keller, V. (2014, 7). Gare à l'hégémonie! Evaluer la qualité des formations en travail social implique d'en mesurer son utilité sociale. *Actualité sociale. Point fort/Au service de la qualité*(51).
- Le Petit Larousse illustré*. (2013). Editions Larousse.
- Loubat, J.-R. (2006, 1). Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. *Empan. Management et idéologie managériale*(61).
- Molinier, P. (2006). *Les enjeux psychiques du travail: introduction à la psychodynamique du travail*. Edition Payot.
- OFS. (2005). *Santé et comportements vis-à-vis de la santé en Suisse 1992-2002: Enquête suisse sur la santé*.
- OFS. (2012). *Travail et santé: résultats de l'enquête suisse sur la santé 2012*.
- Poggi, J.-N. (2006, 1). Management et métiers de l'humain: un marché de dupes? *Empan. Management et idéologie managériale*(61).
- Portets, N. (2012, 11). Les sentiers de la performance. *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Saint-Martin, C. (2012, 9). Performance et impératifs gestionnaires: quels enjeux pour la condition personnelle des travailleurs sociaux? *Empan. Le travail social au risque de la performance*(87).
- Simon, M. (1950). *Comprendre les idéologies. les croyances - les idées - les valeurs*. Lyon: Chronique sociale.
- Soulet, M.-H. (2014, 7). Analyse qualité ou pratique qualité? Quand la qualité devient un enjeu de définition du travail social. *Actualité sociale. Point fort/Au service de la qualité*(51).

Van de Sande, A., Beauvolsk, M.-A., & Renault, G. (2002). *Le travail social. Théories et pratiques* (éd. 2ème). (G. Morin, Éd.) Québec.

Wiking, M. (2014, 12). À quoi tient le bonheur? *Technologist*(3).

## 11 ANNEXES

---

### A LETTRE EXPLICATIVE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de ma formation en travail social à la Haute Ecole Spécialisée de Sierre je dois mener une recherche de fin d'étude qui représente mon travail de Bachelor. Pour le réaliser, je me suis penchée sur la thématique de l'idéologie gestionnaire, qui postule que tout doit être rentable, productif et remplisse des normes de qualité et de l'influence qu'elle exerce sur les travailleurs sociaux et, plus particulièrement, les éducateurs sociaux.

Mes premières observations m'ont conduit à me demander s'il n'existait pas un conflit de valeur entre le travail social et l'idéologie gestionnaire qui semble traverser notre société. Le travail social s'est constitué sur des valeurs liées à l'altruisme, à la justice sociale, à la solidarité. Or, on observe une tendance à survaloriser l'efficacité et la rentabilité au détriment de ces valeurs sociales, ce qui, selon moi, a une influence sur la pratique des travailleurs sociaux. En effet, comment des individus travaillant avec l'humain à travers une relation d'aide, peuvent-ils devenir rentables et prouver que leur travail remplit des normes de qualité ?

Je me demande alors si ces continuelles remises en cause de la qualité des prestations du travail social, ainsi que cette obsession selon laquelle seul ce qui est productif et rentable (telle une entreprise) mériterait d'être subventionné, affectent le secteur du travail social ? Si l'impact de ces phénomènes (remises en cause du travail social, diktat de la productivité) est observable sur le terrain ? Y a-t-il de plus en plus de pression venant de la hiérarchie (comme le mentionne l'étude sur le stress faite par la confédération en 2010) ? Y a-t-il des normes de qualité toujours plus exigeantes qui font perdre de la valeur au métier d'éducateur social ?

Partant de ces questions issues d'observations personnelles et de mes lectures, j'aimerais comprendre, selon votre point de vue, ce qui se passe sur le terrain/dans la réalité professionnelle. Observez-vous des évolutions dans la manière d'exercer votre profession ? Comment ces impératifs de gestion et de management (si vous les remarquez) influencent votre activité professionnelle ? Comment vous investissez-vous professionnellement ? Voilà le type de questions que j'aurais plaisir à partager avec vous à travers un entretien d'une heure environ.

Dans l'attente de vos nouvelles, je reste très volontiers à disposition pour répondre à d'éventuelles questions.

Avec mes meilleures salutations,  
Laetitia Meier

## B GUIDE D'ENTRETIEN

### GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

---

#### RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Date de l'entretien : -----

Lieu : -----

Nom de l'interviewé : -----

#### INTRODUCTION

- PRÉSENTER LA DÉMARCHE DE L'ENTRETIEN
  - Rappeler que je mène une recherche sur la thématique de l'idéologie gestionnaire et de l'influence qu'elle exerce sur les travailleurs sociaux.
- PARLER DU BUT DE L'ENTRETIEN
  - Avoir votre point de vue quant à l'idéologie gestionnaire. Si selon vous, ces exigences affectent le secteur du travail social. Si vous pensez que ce phénomène vous confronte à des pressions ou font perdre de la valeur à votre travail.
- RAPPELER QUE L'ENTRETIEN EST ENREGISTRÉ ET QU'IL SERA ANONYME
- FIXER LA DURÉE DE L'ENTRETIEN À 1 HEURE MAXIMUM

	THÈMES	SOUS-THÈMES	QUESTIONS	COMMENTAIRES
1	L'ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure</li> <li>• Fonctionnement</li> <li>• Impact(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est le type d'organisation dans lequel vous travaillez ?</li> <li>• Vous sentez-vous à l'aise dans cette structure ? Pour quelle(s) raison(s) ?</li> <li>• Est-ce que vous ressentez une quelconque pression dans votre travail ? Si oui, quel genre de pression ?</li> </ul>	
2	L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentations</li> <li>• Qualité, productivité, rentabilité</li> <li>• Impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que vous avez déjà entendu parler d'idéologie gestionnaire ? Si oui, comment la définissez-vous ? (dans tous les cas, je dois la définir de manière précise)</li> <li>• Est-ce que selon vous, cette idéologie affecte le secteur social ? Si oui, comment ?</li> <li>• Est-ce que vous avez l'impression de ressentir un impact provenant de cette idéologie gestionnaire dans votre travail ? Si oui, de quelle manière ?</li> </ul>	
3	SA POSTURE PERSONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs/Conflit de valeurs</li> <li>• Ressenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont vos valeurs ?</li> <li>• Vos valeurs ou convictions sont-elles parfois en conflit avec l'organisation dans laquelle vous travaillez ? Si oui, pourquoi ?</li> <li>• Avez-vous quelques fois l'impression que la hiérarchie, dans son règlement/sa manière d'agir, ne respecte pas les valeurs humanistes du métier d'éducateur ?</li> </ul>	
4	SON RAPPORT AU TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication</li> <li>• Vie professionnelle vs vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle place occupe le travail dans votre vie ?</li> <li>• Pensez-vous que la perte de votre travail aurait un grand impact sur votre identité ?</li> <li>• Selon vous, est-ce normal/sain que le travail prenne une telle place dans la société ?</li> </ul>	

## CONCLUSION

- Faire une synthèse afin de m'assurer que les propos de l'interviewé·e ne sont pas déformés
- Laisser à l'interviewé·e l'occasion de poser des questions
- Remerciement et rappel sur la confidentialité de l'entretien

## C GRILLE D'ANALYSE SYNTHÉTIQUE<sup>1</sup>

THÈMES	SOUS-THÈMES	LIEU 1	LIEU 2	LIEU 3	LIEU 4
<b>1 L'ORGANISATION</b>	<b>1.1 Structure</b>	Institution stationnaire résidentielle avec des personnes dépendantes de l'alcool ou toutes formes de dépendance.	École de pédagogie curative.	Lieu de vie qui accueille des personnes adultes qui ont besoin d'un accompagnement en raison de leur état de santé psychique.	Institution qui accueille des enfants et adolescents avec des handicaps physiques et psychique.
	<b>1.2 Impacts</b>	Ne conçois pas un travail sans pressions comment moi je me positionne dans le quotidien, comme je fais face à telle exigence, comment j'assume les tâches qui m'incombent, comment est-ce que je vis mon planning, mon agenda : une large part des tensions sont intérieures.	Des fois on ne sait pas trop vers qui aller se renseigner ou trouver de l'aide. Par manque de clarté. On a aussi remarqué qu'entre eux des fois ça ne fonctionne pas toujours très bien au niveau de la communication.	Un peu de pression c'est bien : sans pression il n'y a pas non plus vraiment de motivation. C'est la carotte et le bâton : si vous voulez continuer d'être subventionné il faut fournir des prestations. Il y a toujours plus d'attentes, de contraintes qui ne sont pas toutes mauvaises dans le sens il y a des choses qui sont exigées aujourd'hui qui ne l'étaient pas il y a 10ans et qui étaient aussi des manques.	Je ne sais pas dans quel travail tu peux ne pas éprouver de pression. Parce que finalement si tu t'investis ben tu as de la pression. Ça fait peut-être 18ans que je suis au même pourcentage mais maintenant j'ai beaucoup plus de travail à faire que ce qu'on me demandait avant.

<sup>1</sup> Cette grille d'analyse a été synthétisée afin d'offrir une meilleure lisibilité. De plus, pour des raisons de confidentialité, j'ai regroupé en une seule colonne les personnes travaillant dans le même lieu. Leur statut a également été supprimé.

	1.3 Représentations	L'idéologie gestionnaire est une exigence très restrictive qui est très limitative dans la manière d'effectuer son travail. Quelque chose qui place une barre extrêmement haute et qui rend le quotidien stressant pour atteindre cette barre extrêmement haute.	L'idéologie gestionnaire c'est d'avoir des normes pour tout et de tout devoir noter, au niveau de devoir gérer une institution, de gérer le budget, le personnel de tout noter pour qu'il n'y ait pas d'abus.	L'idéologie gestionnaire est une notion de rentabilité financière, de voir à quoi on sert finalement, qu'est-ce qu'on apporte, quelles pratiques sont utiles lesquelles sont inutiles, quantifier le temps qui est dévolue à chaque activité, chaque soin qui est apporté aux résidents.	L'idéologie c'est la gestion qui prend le dessus sur l'éducation et qui met des freins.
2 L'IDÉOLOGIE GESTIONNAIRE	2.1 Impacts	Tâches administratives : pas d'augmentation. On veille à ce que la relation puisse rester au premier plan.	Tâches administratives : il y a un petit peu plus mais je trouve que c'est bien. On n'est pas surchargé. Je trouve que ça va et que c'est même bien parce qu'à un moment donné quand je travaillais ici il y avait très peu de choses. Même les dossiers des enfants presque vides, il n'y avait pas assez de traces de ce qu'on faisait.	Ce n'est pas mettre des petites croix qui prennent beaucoup de temps mais sur toute une journée ou même une semaine ça s'additionne et ça représente quand même un certain temps. Cette idéologie est sûrement présente mais ça dépend aussi du type d'institution, si c'est dépendant de l'Etat ou privé. Je pense qu'en étant une institution privée on a encore un tout petit peu plus de liberté même si l'Etat impose beaucoup de choses, mais c'est eux qui finance finalement.	On a beaucoup plus de traces mais on a des traces qui ne servent à rien. On est géré par des administrateurs donc on perd le niveau humain. Ça fait très longtemps que je suis éducatrice. Mais quand j'ai choisi ce métier je ne voulais absolument pas travailler dans les bureaux. Je voulais le relationnel. Eh bien maintenant ça me rattrape dans mon travail.
	2.2 Valeurs	Mes valeurs sont au cœur de mon travail.	Bien sûr, mes valeurs rejoignent mon travail.	Notre seul outil de travail c'est nous-même, donc quelque part je suis moi-même dans ma profession comme je suis dans ma vie privée. Mes valeurs c'est ce qui implique que j'ai choisis ce métier.	Mes valeurs ne sont pas dites, exprimées, reconnues mais je fais qu'elles tournent parce que sinon j'arrêteraient ce métier.

<b>3 L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE</b>	<b>3.1 Ressenti</b>	<p>C'est difficile de faire correspondre les attentes du canton avec le terrain. Tout ce qui est vu comme bon pour un groupe, ne l'est que partiellement pour l'individu qui est là.</p> <p>Parfois si on applique simplement ce que le canton dicte on les détruirait ou on continuerait de leur causer du tort.</p>	<p>C'est vrai qu'à Berne les personnes qui travaillent dans leur bureau elles ne se rendent pas forcément compte de ce qu'on vit ici et pourquoi il faut être deux pour cinq enfants.</p> <p>Ce n'est peut-être pas de leur faute mais ils ne se rendent pas compte de notre travail, ils ne connaissent pas alors ils font des quotas, tant d'adultes pour tant d'enfants et puis voilà.</p>	<p>La proportion des gens qui connaissent le métier, qui savent de quoi on parle elle devient de plus en plus petite. Maintenant ce sont tous des technocrates et ça c'est dommage.</p> <p>Je pense que l'Etat a certaines exigences qui ne font pas forcément sens dans la pratique quotidienne.</p>	
	<b>3.2 Implication</b>	<p>Je ne laisserais pas aller s'il y a des heures supplémentaires qui s'accumuleraient. Je n'accepterais pas que ça déborde.</p>	<p>Des moments où il y a des soucis alors c'est vrai qu'on ramène un peu à la maison.</p>	<p>Si je veux tout faire jusqu'au bout je ne m'arrêterais jamais. Donc c'est simplement impossible. J'ai une famille, donc c'est exclu que je travaille de cette manière-là.</p> <p>Cela me permet de gagner ma vie ! C'est une place importante dans ma vie mais ce n'est pas toute ma vie.</p>	<p>Je pense que j'ai évolué pendant toutes ces années parce que j'ai pris de la distance. Je veux dire qu'il y a une période je m'appliquais beaucoup plus.</p> <p>L'expérience m'aide à prendre du recul. Mais c'est aussi un choix, j'arrive à me préserver.</p>
<b>4 RAPPORT AU TRAVAIL</b>	<b>4.1 Vie professionnelle vs vie personnelle</b>	<p>Je m'identifie à mon travail. Une bonne partie de moi, mon identité professionnelle elle se retrouve bien dans mon travail.</p>	<p>C'est un travail où je me sens utile, où on s'attache aux enfants, ça nous valorise</p> <p>Les gens se mettent aussi cette pression. L'idée d'être productif, compétitif, d'être mieux que l'autre, d'arriver à gagner plus d'argent. Maintenant on veut partir en vacances, avoir une belle voiture, etc.</p>	<p>J'aime mon boulot, j'apprécie mon travail mais je me vois aussi sans.</p> <p>C'est aussi qu'on a ce qu'on mérite, parce qu'il y a beaucoup de gens qui se laissent prendre par les nouvelles technologies, ils ont toujours besoin d'être branchés.</p>	<p>C'est la société qui fait. Il faut payer la maison, la voiture, etc. On se crée notre propre piège.</p> <p>Certains s'ils perdent leur travail ils se disent que c'est fini, qu'ils perdent tout ce qu'ils ont acquis.</p>