



Fondements théoriques
Questionnements éthiques
Pratiques professionnelles
Évolution des questions sociales

*Un partage du quotidien,
une ouverture sur l'avenir....*

15, rue de Bruxelles - 75009 Paris • Tél. (33) 01 45 26 33 79 • Fax. (33) 01 42 80 07 03
e-mail : nologanas@gmail.com

revue française de service social

N°246

Le champ du social à l'ère du rendre compte : Normes, référentiels...

La revue française de service social

Parution trimestrielle - Septembre 2012 - N°246 / 2012-3 - Prix unitaire 15€

Le champ du social à l'ère du rendre compte

Normes, référentiels et procédures.



Association Nationale des Assistant(e)s de Service Social

**Le champ du social à l'ère du rendre compte
Normes, référentiels et procédures**

N° 246
La Revue Française de Service Social

INDEX THÉMATIQUE | MAGAZINE | FORUMS | INFOS | CONTACTS

OASIS

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

Le Portail du Travail social

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

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

Sommaire

Editorial	4
I. Les référentiels : des outils pour rendre compte de l'activité ou pour la contraindre ?	
Les métiers de l'interaction humaine à l'heure de la reddition de compte(s) : une affaire singulière ?	8
Richard ÉTIENNE	
Référentiels, vous avez dit référentiels ?	17
Cristina DE ROBERTIS	
Les référentiels... un moyen pour justifier des économies de dépenses publiques	24
Michel CHAUVIÈRE, entretien avec Marie-Henriette ETCHEVERRY	
Le travail social au crible du management marchand : éthique et déontologie en dérive	29
Erwan TANGUY	
Du contrat aux procédures : quels effets pour la relation d'aide en service social dans la société actuelle ? Quelques pistes de réflexion	33
Anne DAUVERGNE	
II. De l'expérience de terrain à un positionnement professionnel engagé offrant de nouvelles perspectives	
Responsabilité professionnelle et dispositif : de l'exemple de la transmission d'une information préoccupante	48
Antoine GUILLET	
Le contrat dans le champ éducatif : de l'outil d'émancipation de l'individu à celui de normalisation des comportements familiaux ..	52
Lionel CLARIANA	
Assistante sociale inter-entreprises : un possible espace de liberté ? deux assistantes de service social témoignent	61
Dominique BALSAN-DURAND, Delphine DETRAZ	
La relation d'aide est-elle toujours notre priorité en travail social ? ..	65
Aude LELOUP, Karine HEIB	
Normes, protocoles, procédures : développer des stratégies d'actions pour donner du sens aux outils	72
Elsa MELON	

III. Communications

Naviguer par vent contraire...ou le travail social à la recherche de ses marges de manœuvres	82
Laurent PUECH	

IV. Vie de l'ANAS

Ouverture du procès des parents de Marina : contre les accusations envers les professionnels, mesurer la complexité de ce qu'est la protection de l'enfance. Lettre de soutien aux professionnels	90
Elsa MELON, Laurent PUECH	
Crise internationale et Grèce, un soutien des travailleurs sociaux français et européens	97
<i>Social Workers demand radical measures to redistribute wealth and opportunity</i> « Les travailleurs sociaux demandent des mesures radicales pour redistribuer richesse et opportunités » ;	99
<i>The social consequences of the financial crisis "We don't pay for your crisis"</i> Les conséquences sociales de la crise financière « Nous refusons de payer votre crise »	101
d'après la traduction en français par les membres de la commission internationale de l'ANAS	
Compte rendu synthétique de l'assemblée générale de la Fédération internationale des travailleurs sociaux (FITS) région Europe, Erevan, 26 au 30 avril 2012	104
Marie-Geneviève MOUNIER	
Bac +3 : face à leur volonté d'empêcher une juste reconnaissance : notre volonté de poursuivre vers cette reconnaissance	106
Françoise LÉGLISE, Elsa MELON	
Nous avons reçu	109
À vos agendas !	109
La Revue française de service social : derniers numéros parus	111
Bulletin d'abonnement	112

Éditorial

Stéphanie DELBREL

Assistante sociale, membre du comité de rédaction

À travers ce numéro de la Revue française de service social, nous aborderons cette nouvelle ère de la « quantophrénie » qui tient à tout compter, tout mesurer et qui prône cette mesure comme la garantie d'un travail bien fait.

Si la mesure du travail, avec sa valise à outils de procédures, référentiels et autres, a été appliquée aux différents secteurs de la production, désormais nous assistons à un changement de société global et ce sont les services à la personne, les métiers de l'humain qui sont concernés. Ces métiers de l'humain sont à envisager au sens de F. Dubet¹ qui définit le programme institutionnel socialisant les individus comme « l'ensemble des activités professionnelles participant à la socialisation des individus ».

Désormais, aujourd'hui, tout se mesure : le travail mais aussi le plaisir, le bonheur, le temps... Et peu de personnes peuvent y échapper puisque c'est devenu le moyen de valoriser notre activité et d'obtenir des résultats nous permettant, dans le meilleur des cas, de négocier des espaces de liberté. Même dans le champ de la formation, comme nous le présente ici Cristina De Robertis, les réformes successives des diplômes du travail social — 2004 pour les assistants de service social, 2007 pour les éducateurs spécialisés — ont modifié les diplômes précédents en les déclinant selon des référentiels d'activités eux-mêmes divisés en domaines de compétences. Nous sommes passés d'une logique de qualification à une logique de compétences mesurables.

Mais, derrière rendre compte et mesurer, il y a toujours, en filigrane, la question de « la faute ». De cette faute, découle un travail sur la responsabilité, qui va être mis en forme par la traçabilité de cette même responsabilité. C'est à cette fin que de nombreux outils ont été créés : des procédures et des référentiels, agissant comme garants du rendre compte et de la traçabilité. Si l'idée peut être intéressante en vue d'une amélioration globale de la qualité d'un produit, d'un service, rapidement certains risques de dérives sont apparus, et notamment celui de la procédure comme indépendante du sens qu'on y met.

À travers ce numéro de la revue, nous nous pencherons sur les intérêts et limites de ces outils appliqués au champ du travail social.

Dans une première partie, cinq auteurs présenteront ces différents concepts, avec une vision historique et professionnelle. Nous partirons d'une réflexion sur la compétence et la qualification, pour aborder les référentiels des métiers du social ainsi que la notion de contrat.

Dans une deuxième partie nous nous poserons la question de savoir si ces outils sont adaptés au travail social en fonction des expériences de terrain et des réflexions des professionnels. Quelle plus-value peuvent-ils apporter à ce domaine ? L'intervention des travailleurs sociaux est-elle mesurable ? Quelle

marge de liberté pour le champ éducatif, pour l'humain, dans les procédures ? Comment utiliser ces outils en leur donnant un sens pour le public accompagné, pour l'institution, mais aussi, et surtout, pour les professionnels ?

Ces professionnels, assistantes sociales et éducateurs, nous présenterons leur réflexion, face à ce risque de dérive. En effet, face à la pression, exercée sur eux à l'ère du rendre compte, certains résistent et s'adaptent, certains influent sur les outils proposés ou émettent des propositions alternatives, quand d'autres, acculés, choisissent de solliciter encore plus l'aide de référentiels leur donnant la ligne à suivre. Ils semblent alors ressentir le besoin d'être rassurés par le biais d'un tel outil qui vient limiter leur responsabilité face à des enjeux qu'ils ont l'impression de ne plus mesurer ou maîtriser. L'engagement de ces professionnels dans leur pratique, dans le vécu de la relation d'aide, dans le face-à-face avec l'usager, a encore beaucoup à nous apprendre.

Enfin, nous clôturerons ce dossier avec Elsa Melon, notre nouvelle présidente, qui, après un constat partagé avec les auteurs sur les référentiels, nous proposera de nous positionner en identifiant les enjeux auxquels nous sommes confronté(e)s afin de développer des stratégies pour donner du sens aux outils. Et de conclure sur la place centrale de l'ANAS aujourd'hui, en position de soutien aux pratiques des professionnels, mais aussi comme le moyen de faire collectif face à cette période où tous les outils d'évaluation portent sur les pratiques individuelles.

L'ANAS est un engagement collectif pouvant avoir une force face au système actuel, dans l'intérêt des usagers, des professionnels mais aussi de la société. Si nous savons qu'en travail social il ne peut exister d'obligation de résultats, il existe cependant une obligation de moyens. Et si nous n'aboutissons pas, nous pourrions au moins nous prévaloir du sentiment du devoir accompli.

¹ F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Le Seuil, 2002.

Normes, protocoles, procédures : développer des stratégies d'action pour donner du sens aux outils

Elsa MELON

présidente de l'ANAS

Nombreux sont les professionnels partageant le constat d'un développement vertigineux des normes, procédures et protocoles qui bornent nos interventions. Nombreux sont ceux qui le déplorent et en interrogent les finalités au-delà de celles qui sont affichées. En effet, les spécialistes (économistes, sociologues...) tout comme les professionnels ne sont pas dupes du mouvement général : marchandisation du social, volonté de rationalisation budgétaire et surtout diminution ou stagnation des moyens de l'action sociale, ou plus largement, des services publics, dans un contexte de massification des difficultés sociales.

Dans ce mouvement général, que nous ne pouvons que dénoncer tant nous constatons les conséquences néfastes qui en découlent pour les personnes que nous accompagnons tout autant que pour la société, les outils pour contraindre les institutions et les travailleurs sociaux au changement sont nombreux, et en premier lieu l'augmentation des responsabilités et charges de travail à moyens constants. Les outils d'évaluation de l'action sont idéologiquement marqués par leur origine : le monde de l'entreprise. Ils s'imposent à nous puisqu'ils deviennent condition incontournable à l'obtention des subventions nécessaires à l'action.

Procédures budgétaires, appels à projet, protocoles d'intervention, procédures d'agrément, recommandations de bonnes pratiques... Le vocabulaire évolue, les outils et pratiques aussi. Parfois il s'agit d'améliorations, d'autres fois, trop fréquentes, de dégradation des conditions d'exercice.

L'exercice de l'assistant de service social est trop souvent réduit à sa seule dimension d'aide à la personne ou aux groupes. Or, notre profession est à l'articulation de l'individu et de la société et se doit d'agir sur ces deux niveaux de manière concomitante au bénéfice d'une meilleure prise en compte et d'une adaptation mutuelle. En effet, pourrait-on dire par exemple que nous luttons contre l'exclusion si nous n'agissons qu'en traitant ses conséquences sur les personnes ? Se limiter à ses effets ne permet pas d'enrayer ce qui en est la cause alors que notre action prend tout son sens quand nous tentons, à notre mesure, d'agir aussi sur son origine.

Bien sûr, notre action sur le système dérange. En premier lieu, ceux qui souhaiteraient que nous soyons des exécutants silencieux d'une politique sociale ou d'une règle institutionnelle. Or, nous sommes des « empêcheurs de tourner en rond », des « grains de sable » dans les rouages. Nous exerçons, avec esprit critique, notre fonction de veille sociale, d'alerte. Nous sommes défenseurs, parmi d'autres, des droits de l'homme et nous portons haut et fort la valeur de justice sociale. L'être humain n'est pas une marchandise et l'aide apportée ne peut être réduite à une offre de services prenant la forme d'un forfait unique répondant partiellement au besoin du client. Nous ne sommes

pas des opérateurs de service social. Nous incarnons, en outre, un droit fondamental des personnes :

1. Toute personne a droit à un niveau de vie suffisant pour assurer sa santé, son bien-être et ceux de sa famille, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que pour les services sociaux nécessaires ; elle a droit à la sécurité en cas de chômage, de maladie, d'invalidité, de veuvage, de vieillesse ou dans les autres cas de perte de ses moyens de subsistance par suite de circonstances indépendantes de sa volonté.
2. La maternité et l'enfance ont droit à une aide et à une assistance spéciale. Tous les enfants, qu'ils soient nés dans le mariage ou hors mariage, jouissent de la même protection sociale (Article 25 de la Déclaration des droits de l'homme).

Lorsque le système dérive et que les personnes les plus fragiles de la société en paient le prix, il est de notre responsabilité d'agir sur le système avec nos outils et nos méthodes spécifiques, en professionnels.

Les travailleurs sociaux ont beau résister au changement, il s'impose à eux de façon insidieuse ou brutale, parfois de façon négociée mais le plus souvent dans une forme abusive de management participatif : celle qui consiste à créer un groupe pour produire ce qui a déjà été décidé avec l'illusion d'en avoir été à la source. Ainsi en a-t-il été de l'introduction de procédures et protocoles, toujours plus nombreux, parfois dénués de sens, et certains en contradiction avec d'autres.

À hauteur, la « grogne » des professionnels se fait entendre dans les couloirs de services sociaux, dans les réunions d'équipe, parfois dans l'intimité des bureaux : « on nous contrôle ! », « on nous cantonne à de l'administratif », « on nous noie de tâches inutiles qui réduisent nos temps de travail direct avec les personnes ». Le désaccord avec ce qui se met en place est souvent exprimé verbalement, sur un mode plaintif ou colérique et reçu comme tel, dans un jeu de pouvoir et dans un rapport de force entre les salariés et les hiérarchies, rapport de force le plus souvent défavorable au final à celui qui n'a pas le pouvoir, à savoir le professionnel.

Une plainte ou une colère, assortie d'un « boycott » de la « nouveauté », ou de stratégies de contournement par l'ignorance ou l'application minimaliste de la nouvelle règle, a souvent peu d'impact (cela s'applique à soi) et une durée de vie limitée : au premier (ou deuxième ou troisième) rappel du cadre, nous revenons dans le rang. Au-delà de la réaction émotionnelle, si nous résistons encore, ce n'est pas le cas de tous et certains collègues finissent par céder face à la pression de leur hiérarchie, la peur des conséquences ou les conséquences réelles de leur opposition. Les nouveaux professionnels cherchent des repères, les personnes en contrat précaire sont incitées à faire profil bas... Nous finissons nous-mêmes par appliquer avec aigreur des règles dont nous contestons la pertinence, tout en développant parfois des symptômes de souffrance au travail. Par processus de réduction de la dissonance cognitive, il se peut même que certaines fois nous nous mettions à les défendre, faisant preuve de loyauté institutionnelle là où nous n'avons pas trouvé de sens.

Cependant, la dénonciation prend quelquefois la forme d'une revendication portée sur le plan syndical ou militant. Plus rarement encore, elle prend la forme d'une action professionnelle. Encore plus rarement, d'une action en justice.

Cette action est rarement considérée comme une part du métier d'assistant social, tout aussi légitime que l'aide à la personne. Pourtant, porter un regard critique sur les normes, procédures et protocoles qui encadrent notre intervention et contraignent la relation d'aide — identifier les enjeux, dénoncer les dérives, dégager les potentialités, avancer des contre-propositions —, relève aussi de notre profession et est une des branches de l'action en direction de la société qui permet à notre intervention de garder tout son sens.

Interroger le sens et l'utilisation des normes, protocoles et procédures

Un outil, en soi, n'est pas dangereux. C'est l'utilisation qui en est faite qui rend l'outil dangereux, ainsi que peuvent certaines dérives liées à l'introduction des nouvelles technologies de communication.

L'avènement de l'informatique dans les services sociaux est venu heurter et modifier en profondeur les pratiques. Le problème existe quand l'informatique conditionne le contenu des entretiens ou les réponses apportées aux demandes (« je ne peux pas valider votre demande, aucune case ne correspond dans mon dossier informatique » ou « je vous pose ces questions car elles sont obligatoires à renseigner dans le logiciel ») ou quand, au nom de l'informatique, on s'autorise à des pratiques contraires par exemple au droit au respect de la vie privée.

Lorsque l'accès à l'informatique permet au contraire l'obtention « en un clic » d'informations que nous mettions du temps à obtenir auparavant, un gain de temps conséquent dans la rédaction d'un rapport, la réalisation en instantané de démarches administratives, l'accès en direct à un dossier, etc., l'outil devient un support du travail social et nous n'interrogeons plus son introduction dans nos pratiques. Ce n'est pas l'outil en soi qui est porteur de dérive. L'informatique peut être un support ou une contrainte, selon l'usage qui en est fait.

Il en va de même quant à l'adoption d'une nouvelle procédure ou d'un nouveau protocole au sein d'une institution. En soi, procédures et protocoles ne sont pas dangereux. Ils peuvent être porteurs de dérives mais aussi de potentialités. Il s'agit dans un premier temps de les identifier tout en interrogeant le sens de ces nouveaux « outils » de travail.

Ainsi par exemple, la mise en place au sein d'une institution d'un protocole sur le dossier social garantissant pas à pas aux personnes accompagnées le respect de leurs droits, depuis la constitution du dossier jusqu'aux modalités de sa conservation ou de sa destruction en passant par ses modalités d'accès, a pu paraître contraignante en raison des changements et du travail que cela a généré mais a indéniablement été un gain en matière de respect des personnes.

De même, l'adoption d'une procédure à suivre en cas d'incitation à témoigner faite par la police à un travailleur social permet d'accompagner le professionnel dans cette démarche, en clarifiant par exemple le cadre

légal dans lequel ce témoignage peut ou ne peut pas être fait, en proposant l'accompagnement par un cadre hiérarchique, en préparant l'entretien par la sélection de ce qui va y être dit et comment, etc.

L'existence même d'une telle procédure sécurise les professionnels en leur proposant, dans un moment fort d'émotions ou de craintes, un cadre auquel se référer en cas de problème ou de doute. Elle atteste d'une volonté institutionnelle de protéger ses professionnels dans leurs pratiques afin qu'elles restent respectueuses des personnes et de leurs droits.

L'adoption d'un protocole ou d'une procédure est intéressante quand ils ont du sens, c'est-à-dire quand ils soutiennent l'organisation du travail au lieu de la rigidifier et/ou permettent une meilleure prise en compte des personnes accueillies. Il y a lieu de s'y opposer quand ils amènent à enfreindre la loi ou les principes fondamentaux de la profession, quand les finalités de la « marche à suivre » sont contraires aux intérêts des personnes accompagnées — comme par exemple des procédures à vocation de contrôle ou de fichage des populations —, quand les effets nocifs dans l'organisation du travail sont plus importants que les gains, quand le respect du protocole empêche la réalisation de la mission.

Mais comment s'assurer du sens et du gain d'un protocole ou d'une nouvelle procédure et comment s'y opposer quand il n'y en a pas ? D'autant plus que l'exercice est complexe car, ici comme ailleurs, rien n'est complètement blanc ou noir : un protocole peut avoir du sens pour l'institution tout en étant contraire aux intérêts des personnes ou tout à fait contre productif, une procédure peut être légitime au regard des besoins des personnes et tout à fait insoutenable dans l'organisation du travail...

Se positionner en identifiant les enjeux, les dérives et les potentialités

Le positionnement professionnel, rappelle Henri Pascal, sociologue, se situe entre quatre pôles en tension :

- les politiques qui encadrent les interventions (du cadre international jusqu'au cadre local),
- l'institution dans laquelle nous travaillons,
- les personnes accompagnées,
- la profession.

Lors de l'adoption d'une nouvelle norme ou référence, d'un nouveau protocole, d'une nouvelle procédure, ces quatre pôles sont mobilisés et en tension. Identifier les enjeux pour chaque pôle est la première étape du positionnement du professionnel. Cette identification permet d'interroger la finalité de la « nouveauté » et en conséquence les moyens d'atteindre l'objectif initialement visé, si tant est qu'il soit pertinent à atteindre.

Une norme, un protocole ou une procédure peuvent être très bien intentionnés et tout à fait contre productifs. Connaître l'objectif visé permet, en cas de dérive, de faire la contre proposition d'une mesure mieux adaptée à l'objectif.

Prenons l'exemple de la démarche qualité imposée par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale : le besoin était fort de faire respecter les droits des personnes accompagnées par les services et c'est donc ce qui a permis de justifier l'adoption de la loi qui prône une volonté d'amélioration des services rendus, même si la finalité première semble se rapporter aux procédures d'évaluation des politiques publiques ainsi qu'à la volonté de rationalisation budgétaire et d'uniformisation des pratiques.

Si nous reprenons nos quatre pôles en tension nous pouvons nous dire que :

- l'enjeu pour les personnes accompagnées est un meilleur respect de leurs droits par les institutions par le biais d'une amélioration des pratiques collectives ;
- l'enjeu au niveau des politiques sociales est de pouvoir les évaluer avec un objectif implicite d'utilisation différente des moyens alloués (faire mieux avec autant, voire faire mieux avec moins) tout en accroissant le contrôle et la lisibilité quant à leur utilisation ;
- l'enjeu pour l'institution est d'être en conformité avec la loi, d'assurer le maintien des subventions, puisque la mise en œuvre de la démarche qualité en constitue maintenant une condition *sine qua non*, voire d'obtenir une valorisation des moyens nécessaires à l'action et manquants ;
- l'enjeu pour la profession est la promotion des différentes méthodologies d'interventions, déontologies et identités professionnelles au sein de l'institution permettant l'acquisition des conditions de travail nécessaires à l'action et respectueuses des personnes accompagnées et de leurs besoins.

Les dérives potentielles de la démarche d'évaluation interne sont, schématiquement, relatives à :

- l'uniformisation des pratiques ;
- une protocolarisation excessive ;
- l'introduction de normes et de références étrangères au travail social et nuisibles aux personnes accompagnées, particulièrement celles issues du monde économique ;
- l'ajout de nouvelles tâches de travail n'ayant de sens qu'au regard de la démarche d'évaluation, c'est-à-dire n'étant créées que pour prouver que nous faisons bien ce que nous disons faire (par exemple quand je prends connaissance d'un dossier, rien n'atteste que je l'ai réellement lu ; en conséquence je crée un nouvel outil, comme une fiche de notes, et cela prouvera que je fais bien ce que je dis que je fais...) ;
- la réduction et la simplification abusive de l'action professionnelle à une série de tâches à réaliser (taylorisation du travail social).

Schématiquement, la démarche permet non seulement de répondre aux enjeux précédemment cités, mais elle favorise aussi la création d'un espace collectif pour penser la pratique institutionnelle et l'instauration d'une forme de démocratie participative au sein de l'institution par les propositions d'amélioration formulées par les salariés.

Dès lors que nous avons identifié les enjeux, les risques et les opportunités, il devient plus facile d'envisager un plan d'action. Et pour cela aussi nous sommes outillés.

Agir

Évaluer le temps de l'action

Face à l'adoption d'une nouvelle norme, procédure, ou d'un nouveau protocole, comme face à une loi, il est fondamental d'être situé dans le temps : il y a un *avant* adoption et un *après* adoption, et les moyens d'action ne sont pas les mêmes dans ces deux temps.

Il est tentant d'attendre que la loi, ou la nouvelle règle, soit adoptée pour s'y intéresser plus en détail tant nous sommes pris dans des effets d'annonces de nouveautés qui ne voient jamais le jour. Nous ne pouvons pas passer notre temps à contrer ce qui n'est pas encore là, mais nous pouvons cependant évaluer les probabilités pour que telle loi ou tel protocole soient effectivement adoptés. Car parfois, après-coup, il n'y a plus de possibilité de revenir en arrière.

L'action avant l'adoption d'une nouvelle loi, d'un nouveau protocole, peut permettre d'éviter son adoption. Les moyens sont divers, de l'action individuelle, par une prise de position argumentée (dont nous vous conseillons fortement de laisser trace en la couchant par écrit) jusqu'aux mouvements de masse, en passant par une position d'équipe, d'institution.

Après l'adoption, les moyens d'action se restreignent. Nous ne pouvons plus empêcher la règle nouvelle (ou plus difficilement), mais nous pouvons cependant tenter d'influer sur sa mise en œuvre, d'en diminuer les effets néfastes et d'en optimiser les potentialités. Pour ce faire, intégrer ou impulser les groupes de travail qui réfléchissent le cadre opérationnel de cette mise en œuvre est un atout majeur puisque la marge de manœuvre qui reste s'exerce dans cet espace. Là aussi, il s'agira de peser sur le cadre pour l'infléchir au maximum.

Argumenter

Pour faire accepter à des travailleurs sociaux un nouveau protocole ou une nouvelle procédure, il existe essentiellement deux arguments utilisés : « C'est dans l'intérêt des usagers » ; « C'est la loi qui nous l'impose ». Ce faisant nos interlocuteurs nous fournissent les deux leviers à actionner : à nous de démontrer où est l'intérêt de l'utilisateur et à mettre en lumière les lois qui le protègent, car il existe, au sens juridique du terme, une hiérarchie des normes. Une règle institutionnelle ne peut pas bafouer un droit des personnes, les lois elles-mêmes doivent respecter la Constitution.

Là comme ailleurs, l'analyse de ce qui est proposé est un préalable, et la mise en lumière de ce qui est problématique doit être étayée. Une réaction purement de principe, qui amène une idéologie à se confronter à une autre idéologie, est rarement productive. Les valeurs et principes de ceux qui décident s'imposent aux autres. Le positionnement professionnel, s'il est souvent propre

à chacun, se doit d'être argumenté sur trois plans : éthique, technique et légal.

Dès lors que nous introduisons dans nos argumentaires une perspective s'appuyant sur ces trois niveaux, nous amenons nos interlocuteurs à plonger dans la complexité du travail social et à se positionner à leur tour sur ces trois plans. Une fois cela fait, il s'agira de déterminer une stratégie tenant compte des enjeux de chaque pôle, des dangers que nous tenterons d'éviter ou de réduire, des potentialités et opportunités offertes par l'outil que nous aurons à soutenir, voire impulser. C'est l'étape de la contre proposition.

Contre-proposer

Apporter une analyse critique d'une loi, d'une procédure, d'un protocole, c'est assumer notre responsabilité professionnelle en faisant profiter les décideurs de notre compétence d'expertise sociale. C'est aussi leur apporter les éléments nécessaires pour des décisions éclairées par l'expérience du terrain. Contrairement aux idées reçues, nombreux sont ceux parmi nos interlocuteurs qui sont en attente de telles analyses.

Si notre positionnement professionnel s'assortit d'une proposition qui tienne compte des différents enjeux, y compris de ceux des décideurs, il trouve beaucoup plus souvent un écho positif que ce que nous pourrions le présumer a priori, et ce très logiquement : si l'objectif du décideur est atteint par le biais de notre proposition tout en ayant la garantie de l'adhésion des salariés à celle-ci puisqu'elle tient compte de l'ensemble des pôles en tension, qu'elle est respectueuse du droit des personnes, techniquement et éthiquement fondée, quel intérêt aurait-il à s'y opposer ?

S'allier

Bien évidemment, plus le positionnement professionnel adopté sera collectif et plus son impact sera grand. Faire alliance avec ceux qui défendent les mêmes intérêts que nous est souvent gage d'un meilleur résultat et d'une action moins coûteuse : au sein d'un collectif, nous sommes moins exposés et plus résistants à la pression qui peut s'exercer. L'analyse s'affine et s'étoffe, l'argumentation s'affûte, la créativité des contre-propositions s'enrichit.

Cependant, un professionnel seul dont le positionnement est solide et la proposition argumentée peut suffire à agir sur le cadre, ce que nous oublions trop souvent. Attendre d'être tous pour agir revient souvent à ne rien faire en rêvant du grand soir...

Conclusion

« Et si tous les efforts déployés sont vains ? » Me direz-vous, très justement...

Lorsqu'une norme, une procédure ou un protocole s'imposent, en contradiction avec le droit ou les intérêts des personnes, malgré un positionnement professionnel solidement argumenté sur les plans techniques, éthiques et légaux, il est temps de rechercher des alliances hors institution.

L'ANAS, bien évidemment, est un des interlocuteurs à solliciter dans ce temps-là (mais pas le seul !). Nous rajouterons notre expertise à la vôtre, évaluerons si votre situation institutionnelle est un cas isolé ou reflète un mouvement plus généralisé sur le territoire, tenterons d'alerter la société par le biais des médias, pourrions interpeller les niveaux politiques concernés au sein du gouvernement s'il y a lieu, envisagerons des actions en justice si nous en avons la possibilité, tant au niveau national qu'europpéen, nous unirons le plus largement possible avec ceux qui, comme nous, portent haut et fort la valeur de justice sociale.



Association Nationale des Assistants de Service Social (ANAS)
15, rue de Bruxelles - 75009 Paris
Tél : 01 45 26 33 79 • Fax : 01 42 80 07 03
e-mail : nologanas@gmail.com
Site web : <http://www.anas.fr>

Ce pictogramme mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement su-



périeur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et des revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des oeuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction partielle ou totale de la présente publication est interdite sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de copie (CFC, 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris).

Association Nationale des Assistants de Service Social (ANAS)

Siège Social : 15, rue de Bruxelles - 75009 Paris
Tél : 01 45 26 33 79 • Fax : 01 42 80 07 03
SIRET n° 784 359 093 00035 - Code APE 911C
Association loi 1901 non soumise à la TVA
<http://www.anas.fr>

La Revue française de Service Social

Rédaction et administration :
15, rue de Bruxelles - 75009 Paris
Tél : 01 45 26 33 79 • Fax : 01 42 80 07 03
e-mail : nologanas@gmail.com
Site web : <http://www.anas.fr>

Directeur de publication
Elsa Melon

Éditeur
Association Nationale des Assistant(e)s
de Service Social

Comité de rédaction
Anne Dauvergne, Joëlle Delacote, Stéphanie Delbrel, Cristina De Robertis,
Didier Dubasque, Michelle Gagnadoux, Gloria Kibler,
Agathe Legros, Marie-Geneviève Mounier, Marcelle Orsoni,
Dolize Sidambarompoullé

Abonnement
France : Professionnel : 46 € Étudiants : 25€ • **Étranger** : 52€
Tarifs préférentiels aux adhérents de l'ANAS Professionnel : 32€ Étudiants : 12€
Prix au numéro : 15€

Les impressions Dumas - Niort
Dépôt légal : août 2012
Dépôt légal 21609 • N° CPPAP 0711 G 79865
ISSN 0297-0376
Mise en page : www.armadacommunication.fr
© Sashkin - Fotolia.com