

La crise globale : une opportunité pour revenir à « l'art de l'ordinaire » dans la relation.

**(Re)penser notre posture et notre pouvoir d'agir en tant que
professionnel·le·s du travail social.**

Dans la logique managériale, la qualité de la relation, ni quantifiable, ni évaluable, se trouve relayée au second plan. Elle reste cependant le cœur de ces métiers. En effet, tout comme la relation esthétique avec l'œuvre d'art, celle avec le bénéficiaire est fondamentale, car elle permet d'exercer un art, celui de l'ordinaire (Puaud, 2012, cité dans Dafflon, 2016, p.2)

Travail de Bachelor effectué dans le cadre de la formation à la Haute Ecole de Travail Social de Genève par

Débora MONNEY PT17- ASC
Sabine THOMA PT17 - ASC

Sous la direction de Stéphane MICHAUD.

Genève, date 10.04.2021

Les opinions émises dans ce travail n'engagent que leurs auteures.

Résumé

Notre travail de recherche porte sur les opportunités que représentent la crise sanitaire, sociale et économique liée à la pandémie du Covid-19, pour les professionnel·le·s du travail social. Nous nous intéressons à ce que l'inédit de cette situation met en lumière dans les postures et le pouvoir d'agir des professionnel·le·s, dans un contexte de nouvelle gestion publique bousculé par la crise globale.

Notre enquête utilise la méthode qualitative et est menée de manière inductive. Nous effectuons deux séries d'entretiens, libres et semi-directifs, durant lesquels nous rencontrons différent·e·s professionnel·le·s du travail social issu·e·s de plusieurs types de structures genevoises. Les institutions choisies varient dans leur forme juridique et leur financement.

La première question de recherche se formule ainsi : « Qu'est-ce que la crise sanitaire, sociale et économique actuelle révèle de la gestion de nos institutions et permet de transformer au niveau de nos pratiques professionnelles? ». Notre question évolue et s'affine : « La crise globale actuelle est-elle une opportunité pour (re)penser nos postures professionnelles et notre pouvoir d'agir, dans un contexte de nouvelle gestion publique? ».

Au final, notre analyse montre que les principes de la nouvelle gestion publique sont rendus plus visibles par la crise, sans pour autant être amplifiés. La période est une opportunité pour penser les postures professionnelles au regard des valeurs et ressources personnelles, dans un contexte situé. C'est une occasion pour les professionnel·le·s d'évaluer leur pouvoir d'agir et la manière dont iels incarnent leur fonction. Les praticien·ne·s qui valorisent un savoir-être dans leur pratique semblent moins démuni·e·s face à la crise qui bouscule les savoir-faire.

Table des matières

1. Introduction	5
1.1 <i>Motivations de départ et lien avec le travail social</i>	5
2. Méthodologie : exploration, choix de la démarche et thème d'entrée	6
2.1 <i>Entretiens exploratoires et premières lectures</i>	6
2.2 <i>Recherche qualitative et méthode inductive</i>	7
2.3 <i>Posture de chercheuses et enjeux éthiques</i>	7
2.4 <i>Thème général d'entrée et aprioris</i>	9
3. Premier cadre théorique	10
3.1 <i>La crise</i>	10
3.1.1 <i>Concept de crise</i>	10
3.1.2 <i>Crise sanitaire, économique et sociale liée au Covid-19</i>	11
3.1.3 <i>La crise comme une opportunité</i>	11
3.2 <i>Contexte de nouvelle gestion publique</i>	12
3.2.1 <i>Du néolibéralisme à la NGP</i>	12
3.2.2 <i>Les principes de la NGP</i>	13
3.2.3 <i>Le discours comme instrument de la NGP</i>	15
3.3 <i>Les impacts de la NGP sur le travail social</i>	17
3.3.1 <i>Prestation vs. relation ?</i>	17
3.3.2 <i>Pratiques en mutation</i>	17
3.3.3 <i>Politiques d'auto-détermination</i>	18
3.3.4 <i>Paradigme de confiance au paradigme de contrôle</i>	18
3.4 <i>Photographie d'avant-crise</i>	19
4. Méthodologie : première série d'entretiens	20
4.1 <i>Récolte de données : entretiens mixtes entre non-directifs et semi-directifs</i>	20
4.2 <i>Présentation des terrains et des professionnel·le·s interrogé·e·s</i>	21
4.3 <i>Déroulement des entretiens</i>	22
4.4 <i>Méthode d'analyse des données : analyse thématique</i>	22
5. Analyse des données de la première série d'entretiens	24
5.1 <i>Extraits d'entretiens significatifs et commentaires</i>	24
5.1.1 <i>La crise comme amplificateur des logiques NGP ?</i>	24
5.1.2 <i>Quelques dilemmes éthiques provoqués par la crise</i>	31
5.1.3 <i>Les postures professionnelles</i>	33
5.2 <i>Synthèse - la crise comme opportunité</i>	36
6. Question de recherche et hypothèses	38
7. Deuxième cadre théorique	38
7.1 <i>La posture professionnelle</i>	38
7.2 <i>L'éthique et les dilemmes de la posture professionnelle</i>	40
7.3 <i>Le pouvoir d'agir</i>	42
8. Méthodologie : deuxième série d'entretiens	44
8.1 <i>Récolte de données : entretiens semi-directifs</i>	44
8.2 <i>Présentation des professionnel·le·s interrogé·e·s et des terrains</i>	45
8.3 <i>Déroulement des entretiens</i>	46
8.4 <i>Méthode d'analyse des données : classement par hypothèse</i>	46

9. Analyse des données de la seconde série d'entretiens	46
9.1 <i>Extraits d'entretiens significatifs et commentaires</i>	46
9.1.1 Première hypothèse - La crise amplifie le fonctionnement de la NGP	46
9.2 <i>Deuxième hypothèse - Plus l'institution est étatisée, plus le cadre est rigide, plus les dilemmes éthiques sont présents.</i>	51
9.2.1 Troisième hypothèse - la crise est une opportunité d'un retour à l'essentiel dans les pratiques et de la valorisation du savoir-être.	55
10. Vérification des hypothèses	58
11. Eléments de réponse à la question de recherche	63
12. Conclusion	65
12.1 <i>Les principaux apprentissages et apports personnels de la recherche</i>	65
12.2 <i>Les limites et perspectives</i>	66
12.3 <i>Et demain ?</i>	67
Bibliographie	70
Annexes	76
<i>Annexe 1. Entretiens exploratoires - Présentation des personnes interrogées et déroulement des entretiens</i>	76
<i>Annexe 2. Canevas d'entretien exploratoire - Mathieu Menghini</i>	77
<i>Annexe 3. Canevas d'entretien exploratoire - Marc Bonnant</i>	78
<i>Annexe 4. Canevas d'entretien exploratoire - Kim Stroumza</i>	79
<i>Annexe 5. Précisions sur le rôle de l'Etat selon l'idéologie néolibérale</i>	79
<i>Annexe 6. Le discours comme outil de manipulation</i>	80
<i>Annexe 7. Politiques sociales cantonales</i>	80
<i>Annexe 8. Catégorisation de différents types de structures sociales genevoises</i>	81
<i>Annexe 9. Canevas de la première série d'entretiens</i>	82
<i>Annexe 10. Manière de retranscrire</i>	83
<i>Annexe 11. Tableau d'analyse thématique des premières données</i>	84
<i>Annexe 12. Tableau d'affinage thématique</i>	120
<i>Annexe 13. Les phases de délibération éthique selon Bouquet et Legault</i>	131
<i>Annexe 14. Synthèse présentée durant les entretiens</i>	131
<i>Annexe 15. Canevas de la deuxième série d'entretiens</i>	134
<i>Annexe 16. Tableau d'analyse des deuxièmes données par hypothèse</i>	135

1. Introduction

La crise globale, comme le terme l'indique, chamboule et bouscule tout. Notre parcours de formation à la Haute école de travail social (ci-après HETS), ainsi que la totalité de nos logiques de vie, sont « grandioisement » bouleversés par l'arrivée de la pandémie mondiale liée au virus Covid-19. Il nous est impossible de nous défaire de cette actualité omniprésente et des questionnements que cela génère.

La rapidité avec laquelle se propage le virus ne peut éviter la prise de conscience des logiques de globalisation dans lesquelles nos sociétés fonctionnent. Cela nous ramène alors à reconsidérer le système sur lequel nous construisons nos sociétés.

Ces périodes de crise peuvent avoir des répercussions dramatiques. Cependant, le but de notre recherche est de se concentrer sur les aspects positifs : les opportunités que génèrent de tels chamboulements.

1.1 Motivations de départ et lien avec le travail social

Depuis les années 80, les fonctionnements de la nouvelle gestion publique (ci-après NGP) s'étendent dans tous les domaines de nos sociétés. La NGP transforme alors les Etats occidentaux à travers des logiques issues du secteur entrepreneurial. Ceux-ci se voient réformés dans leurs rôles et modes d'interventions à travers l'évolution des politiques publiques (Battaglini, cours du 28.10.2019). Ces transformations ont pour but de rendre l'Etat plus efficient ainsi que l'utilisation des finances publiques plus transparente (Huet, de Pompignan et Batt, 2013). Cette logique, entre autres, d'efficacité à moindre coût implique de réformer les fonctionnements de nos organisations.

Le discours est un outil majeur pour faire adhérer aux réformes et modernisations issues de l'idéologie managériale, proposées comme des solutions dans nos sociétés. L'éloquence a alors une multitude d'utilités, dont celle de démontrer la bonne gestion de l'Etat et ses services, soutenant ainsi la pertinence du système actuel.

Les structures du travail social genevois ne sont pas épargnées par ces logiques managériales puisqu'elles dépendent, pour la plupart, de l'Etat de Genève et font partie de la mise en œuvre des politiques publiques. Nous pouvons remarquer l'impact de ces principes, à travers la terminologie qui se rapproche de manière significative à celle appartenant au domaine entrepreneurial. Nous parlons de plus en plus de « projet » ou encore d'« évaluation », impliquant ainsi implicitement des notions d'efficacité et de performance (Prades, 2012). Keller (2016) questionne le glissement néolibéral vers des « entreprises sociales », à travers l'impact des injonctions d'efficacité et d'obligation de résultats dans la gestion de nos institutions. Les professions du travail social sont en mutation.

Nous allons exercer notre futur métier dans ce contexte, qui nous semble révélé et amplifié par l'urgence sanitaire. Grâce à la crise, et ce qu'elle génère, nous souhaitons interroger le sens que nous donnons à l'action sociale, en questionnant la posture et ainsi le pouvoir d'agir des professionnel-le-s dans un contexte de NGP. Ces questionnements occupent une place importante dans notre cursus et tout particulièrement lors de nos dernières formations pratiques respectives.

Ainsi, la crise nous semble être une opportunité pour questionner nos futures pratiques professionnelles dans un contexte de nouvelle gestion publique.

2. Méthodologie : exploration, choix de la démarche et thème d'entrée

Afin de refléter les étapes qui constituent notre enquête, nous séparons la méthodologie et le cadre théorique en plusieurs parties, pour les faire dialoguer avec le matériel empirique. Nous sommes guidées par des apports théoriques tout au long de notre enquête, pour être plus à même de comprendre les phénomènes rencontrés. Ainsi, nous déroulons notre travail comme nous avons vécu l'enquête, afin de refléter au mieux l'aspect inductif de notre démarche.

Les trois blocs méthodologiques du travail traitent des diverses notions qui constituent la méthode qualitative et l'approche inductive, choisies pour notre enquête. Nous avons tiré ces méthodes de plusieurs guides méthodologiques : Marquet, Quivy, & Van Campenhout (2017), Beaud & Weber (2012) et le Manuel méthodologique du travail de bachelor de la HETS (2016).

2.1 Entretiens exploratoires et premières lectures

Dès le début, la thématique qui nous intéresse tout particulièrement pour envisager nos différentes portes d'entrées de travail de bachelor (ci-après TB), est l'impact des principes de la NGP et ses discours dans le domaine du travail social, et par répercussion sur les professionnel·le·s. Nos connaissances de base du sujet et nos premières lectures telles que Bihr (2017), Paugam (2014) ou encore Baillargeon (2011), nous sensibilisent et confirment notre désir de nous intéresser de plus près aux retombées de la NGP sur les métiers du social. Nous élaborons un premier cadre théorique, en lien avec l'arrivée du néolibéralisme et les principes de la NGP, ainsi que sur les pouvoirs des mots et du langage néolibéral.

Lors du module TB1, nous étudions les différentes méthodes d'enquêtes (quantitative et qualitative) ainsi que des outils de recherche documentaire, ou encore les différentes formes d'entretiens et techniques pour les conduire. Afin de nous familiariser avec la conduite d'entretien, nous réalisons trois entretiens exploratoires. Cela nous permet de compléter notre exploration documentaire en approfondissant de manière empirique notre intérêt. Ainsi, nous avons l'opportunité de nous entretenir avec Mathieu Menghini, Marc Bonnant et Kim Stroumza ([annexes 1 à 4](#) - tableau de présentation des personnes, déroulement et canevas des entretiens exploratoires n°1, 2 & 3). Ces entrevues nous sont particulièrement précieuses pour adapter nos techniques d'entretien, affiner notre sujet et nous sensibiliser à l'influence du statut d'une personne.

Avec l'arrivée de la pandémie mondiale, le chemin vers notre problématique se fait bousculer autant que nos formations pratiques et nos vies privées. Sabine doit quitter sa deuxième formation pratique en Inde pour revenir à Genève, trouver un autre stage, alors que Débora continue son stage en télétravail. Cette situation sans précédent nous impacte tant que nous décidons de profiter de nous plonger dans une nouvelle manière d'aborder notre thématique. Les retombées sur nos formations pratiques et ce que cela nous demande pour continuer, ainsi que toutes les discussions de la période nous donnent envie de comprendre ce que cette crise génère dans nos institutions sociales et nos pratiques professionnelles.

2.2 Recherche qualitative et méthode inductive

À l'aube de la recherche, nous ne savons pas précisément ce que nous cherchons, cependant notre intérêt et curiosité se portent sur la compréhension des répercussions de la crise dans les fonctionnements institutionnels et sur les professionnel·le·s. Ainsi, nous voulons appréhender le sens, les valeurs, ressources et postures professionnelles que les professionnel·le·s mobilisent dans cette période. Comment iels se mettent en action, et surtout comment iels perçoivent le travail social dans ce contexte genevois bousculé. Selon le Manuel méthodologique de Bachelor (2016), la méthode qualitative nous semble ainsi la plus adaptée pour capter les réalités et subjectivités des personnes rencontrées.

La période de pandémie étant inédite, nous souhaitons faire émerger du terrain l'objet de notre recherche, sans nous focaliser sur la validation éventuelle d'hypothèses : « *Non élaborée a priori, l'enquête s'adapte aux situations, à la découverte de données inconnues ou de problèmes ignorés* » (Morin, 2008, dans d'Arripe, Oboeuf, & Routier, 2014, p. 99). Il est important pour nous de préciser notre problématique inductivement du terrain, impliquant ainsi de rencontrer rapidement des professionnel·le·s. Nous pensons que dans cette période particulière, de nouvelles pistes de réflexions peuvent émerger et nous être utiles pour notre future pratique professionnelle. Dans cette approche inductive, l'étape de récolte de données précède ainsi celle de la formulation d'une problématique précise (Beaud & Weber, 2012).

Nous sommes conscientes que l'approche inductive implique une grande rigueur, puisque plus complexe : alliant l'empirique à la théorie, et réciproquement. De plus, nous sommes prêtes à accepter l'inconfort que cette démarche peut générer, puisque l'objet se précise au fur et à mesure de l'enquête. Durant notre parcours scolaire, nous avons pu expérimenter ce « flou » temporaire en menant des enquêtes inductives dans quatre modules¹ de la HETS de Genève. Ainsi, dans nos expérimentations, nous avons pu comprendre la richesse qu'est l'apprentissage de « faire confiance », pour laisser émerger la substance du terrain.

L'enquête s'apprend, en se faisant, d'une manière sinueuse et chaotique. L'enquêteur ne cesse d'explorer différentes voies qui se révèlent être parfois des impasses ou des chemins de traverse. Ce n'est qu'après de longs détours qu'il retombe sur ses pieds. Un cours ou un guide ne peut pas se substituer à la pratique. Rien ne peut remplacer les essais et erreurs personnels, la rencontre directe des difficultés, le « doute », l'expérience de la « solitude » de terrain. (Beaud & Weber, 2012, p.9-10)

Une recherche inductive, sur les thèmes qui nous intéressent, pourrait devenir l'objet d'une thèse. Nous avons donc conscience que notre étude est limitée avec le temps imparti et les moyens que nous, deux étudiantes, avons à disposition.

2.3 Posture de chercheuses et enjeux éthiques

De nature plutôt militantes, nous devons rester attentives à nous maintenir dans une posture ouverte et curieuse, afin de ne pas écarter ou omettre de directions. L'enquête de terrain, selon Beaud et Weber, « *est aussi l'instrument d'un combat à la fois "scientifique" et*

¹ Modules HETS de Genève : E10 - gestion de projet, d'équipe et d'équipement, E6 - professionnalité : sens et fonction, G8 - citoyenneté et espace public et MAP - citoyenneté agressive : la place des jeunes dans la ville.

“politique”. » (2012, p.8). En effet, dans cette recherche nous questionnons l’impact de la crise dans un contexte de NGP sur le corps professionnel. Nous avons conscience de la sensibilité du sujet, en vue de l’aspect hautement politique du travail social.

L’ethnographe se réserve le droit de douter a priori des explications toutes faites de l’ordre social. Il se soucie d’aller voir de plus près la réalité sociale, quitte à aller à l’encontre des visions officielles, à s’opposer aux forces qui imposent le respect et le silence, à celles qui monopolisent le regard sur le monde. Si vous voulez devenir enquêteur, vous armer de cette curiosité rebelle et frondeuse doit être votre premier acte, à la fois scientifique et politique. (Beaud & Weber, 2012, p.8)

Selon Beaud et Weber (2012), c’est cette curiosité qui nous poussera à être méticuleuses et rigoureuses, et surtout à observer de près la réalité de nos terrains. Nous nous inspirons de la posture de recherche de terrain qu’ils décrivent, bien que notre enquête ne soit pas ethnographique, puisque nous ne faisons pas d’immersion directe dans les terrains.

Le principal enjeu éthique en lien avec notre thème est celui de parvenir à présenter notre étude de sorte à ce que les professionnel·le·s puissent y trouver un intérêt pour leur pratique. Il nous semble aussi important d’être considérées dans une recherche de questionnement, en tant qu’apprenties chercheuses, et non pas dans une démarche inquisitrice et/ou dénonciatrice.

Nous appuyons notre posture éthique de recherche sur le Code d’éthique de la recherche de la HETS (2013), afin de représenter et respecter au mieux les droits des personnes interrogées.

Nous sommes attentives à interroger les personnes dans des endroits neutres par exemple en dehors de leur lieu de travail si cela semble être problématique pour qu’iels se livrent (à l’extérieur, dans un café, dans une salle prêtée par l’école, ...). Cela dans la mesure du possible avec les semi-confinements, qui compliquent parfois l’exercice.

Nous avons eu la chance de pouvoir rencontrer les professionnel·le·s en présentiel, plutôt que par visioconférence. Pour faciliter la retranscription, nous demandons à chaque personne l’accord d’enregistrer la séance. Nous garantissons la destruction de ces enregistrements après le dépôt final de notre travail de bachelor.

Nous comprenons lors de notre arrivée sur les terrains la sensibilité des thèmes que nous souhaitons aborder avec les praticien·ne·s : leur subjectivité sur les fonctionnements institutionnels, en particulier durant la crise, et les répercussions sur leurs postures. Afin de ne pas nuire aux personnes interrogées et que celles-ci se sentent libres de se livrer, nous garantissons leur anonymat, voire celui des institutions, en fonction de leur désir. Nous utilisons des prénoms d’emprunt et nous changeons certains termes, en accord avec les niveaux d’anonymat discutés.

Les personnes du centre d’hébergement d’urgence de la Caserne de Vernets (ci- après Caserne), de l’Hospice général (ci-après Hospice) et de la Fondation genevoise pour l’animation socio-culturelle (ci-après FASE) expliquent qu’iels ne voient pas d’inconvénient au fait que leurs institutions soient nommées. C’est en accord avec la personne de l’association que les faits exprimés permettront probablement de reconnaître le lieu même si nous ne nommons pas la structure.

Nous sommes assidues sur le respect de la propriété intellectuelle, nous citons et bibliographions les propos récoltés sur le terrain ou toutes autres sources selon les normes APA (American Psychological Association) 6ème édition.

2.4 Thème général d'entrée et aprioris

L'enquête de terrain, selon Beaud et Weber (2012), s'initie avec un « thème d'enquête » qui donne une direction aux questionnements qui évolueront jusqu'à s'affiner pour enfin formuler « l'objet d'enquête » (p.19). La précision de ces terminologies insiste sur l'aspect peu défini et vaste de la thématique, en début de recherche. Le thème initial, provisoire et évolutif, sera transformé de manière empirique.

L'expérience de terrain prouve que c'est par de longs détours et non sans modification (parfois radicale) que le thème se transforme, se fixe définitivement en objet d'enquête. (Beaud & Weber, 2012, p.19)

La porte d'entrée choisie pour notre thème de recherche se formule alors ainsi :

Qu'est-ce que la crise sanitaire, sociale et économique actuelle révèle de la gestion de nos institutions et permet de transformer au niveau de nos pratiques professionnelles?

Nous entrons sur le terrain avec cette question. Ainsi, nous espérons mettre en lumière en quoi cette crise peut se révéler comme une opportunité pour repenser nos pratiques et fonctionnements institutionnels, tout en sachant que cela ne sera peut-être pas la direction finale que notre recherche prendra.

Nous avons conscience d'entrer sur le terrain avec des aprioris. Nous pensons que les marges de manœuvre des professionnel·le·s découlent du type d'institution : plus la structure sera « étatisée », plus les libertés seront réduites. À l'inverse, la sensation de pouvoir agir se ferait ressentir de manière plus développée dans des associations ou structures plus indépendantes. En utilisant une notion de niveau « d'étatisation », nous nous référons au fait que certaines structures sont des offices ou services entièrement financés par l'Etat de Genève, alors que d'autres reçoivent des subventions pour certains de leurs projets. Nous pensons ainsi que le pouvoir décisionnel est réparti entre les différentes sources de financement, et sont ainsi plus ou moins « étatisées ». Une structure qui trouve des financements indépendamment de l'aide de la confédération, du canton ou d'une commune aurait moins de « comptes à rendre » à ces entités.

De plus, nous pensons que les effets de la NGP seront amplifiés dans la période de crise actuelle. Nous supposons que le contexte et les mesures pour répondre à l'urgence accentuent l'utilisation de logiques managériales en réponse aux problématiques sociales émergentes. Nous présumons que cela génère plus de dilemmes éthiques et impacte le pouvoir d'agir des professionnel·le·s.

Nous réalisons après la première série d'entretien, que ces visions sont très situées, pour ne pas dire très binaires. Il y a quelque chose de caricatural, du genre : « les institutions seraient méchantes face au terrain gentil ». Comme nous l'expliquons par la suite, nous nuançons notre vision et surtout ce qu'on attend récolter du terrain. Nous utilisons tout de même ces aprioris pour formuler deux de nos hypothèses avant la deuxième série d'entretiens.

3. Premier cadre théorique

3.1 La crise

3.1.1 Concept de crise

Définition du mot crise selon le Larousse (2021) :

- *Brusque accès, forte manifestation d'un sentiment, d'un état d'esprit : Une crise de larmes, de jalousie.*
- *Moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. ; période, situation marquée par un trouble profond : Crise de conscience.*
- *Rupture d'équilibre entre la production et la consommation, caractérisée par un affaiblissement de la demande, des faillites et le chômage. (...)*
- *Grave pénurie de quelque chose : Crise du logement. (Crise, 2021)*

Le mot « crise » descend étymologiquement de « krisis ». Dans le domaine médical, il définit le moment critique et charnière d'une maladie (Ordioni, 2011). Le constat de cette étape est décisif, et implique une prise de décision : mettre en place un traitement jugé adéquat, afin d'éviter ce que la crise engendrerait en laissant faire (Caron, 2010). C'est une situation qui plonge dans l'incertitude et implique une prise de risque pour espérer une guérison, même s'il faut considérer l'éventualité d'une issue fatale comme la mort.

Mais la crise est pensée comme le lieu d'une prise de conscience, pour devenir la condition d'une compréhension intelligente et d'un engagement responsable. (Caron, 2010, p.71)

Caron (2010) explique que la crise engendre une rupture avec la normalité, à travers un ou plusieurs événements rares et exceptionnels. La perturbation de la situation pouvant alors être perçue comme désordonnée, grave voire chaotique. Il expose que le manque de perspectives et de solutions peut engendrer une impression de « crise permanente ». La sensation de crise généralisée, durant laquelle chaque angle de la situation semble chaotique, peut plonger dans une incapacité à penser posément la situation. Cet état tumultueux appauvrit alors la capacité à penser des actions ou logiques pour envisager une issue satisfaisante. (Caron, 2010).

Ce même auteur explique que le mot crise, employé régulièrement dans nos quotidiens, est intégré comme faisant partie de la « normalité ». Il questionne l'utilisation du terme à outrance comme outil de manipulation dans le discours. Cela induirait une banalisation de situations dramatiques, à travers des comportements de non-action comme le fatalisme (considérer que cela a toujours été comme cela), la résignation (attendre que cela passe) ou encore la réversibilité (croire que tout reviendra comme avant). Il en appelle à redéfinir la crise « *pour désigner ce qui fait rupture, un changement brusque et décisif dans le cours d'un processus. (...) La crise appelle, par sa singularité et sa rareté, à une prise de conscience pour en tirer des conséquences dans l'ordre de la pensée comme dans celui de l'action.* » (Caron, 2010, p.69)

Selon Alejandro Mackinnon, chargé de cours HES, la crise est un indicateur d'une nécessité de changement dans nos organisations (HETS Genève, conférence du 08.09.2020). Il expose la nécessité de comprendre l'irréversibilité que peut engendrer la crise pour certaines situations et ainsi accepter que cela génère des risques et des incertitudes.

3.1.2 Crise sanitaire, économique et sociale liée au Covid-19

Le Covid-19, ou coronavirus 2019, est une maladie infectieuse qui apparaît le 16 novembre 2019, à Wuhan, et se propage mondialement depuis (Pandémie de Covid-19 en Suisse, 2021). L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) annonce l'état d'urgence de santé publique internationale le 30 janvier 2020. Un peu plus d'un mois plus tard, le 11 mars 2020, la pandémie de Covid-19 est déclarée. L'OMS demande d'appliquer des mesures de protection afin d'endiguer la rapidité avec laquelle le virus se répand, pour éviter la saturation des services de soins intensifs (Pandémie de Covid-19 en Suisse, 2021).

Dès le 28 février 2020, la Confédération suisse et les cantons édictent des directives sanitaires afin de lutter contre la propagation du Covid-19. Celles-ci s'intensifient en fonction de l'évolution de la gravité de l'épidémie sur le territoire, et cela en quelques jours. Toutes activités, professionnelles ou non, sont modifiées dès la fin du mois de février jusqu'à maintenant. Certaines institutions ont fermé, d'autres ont ouvert en œuvrant avec des protocoles sanitaires spécifiques. Sans entrer dans les détails des multitudes de mesures édictées, il est important de noter que la Confédération décide de deux semi-confinements en 2020, dont le dernier s'étend jusqu'en 2021.

La crise sanitaire vient bien entendu bousculer tout fonctionnement usuel, qui se reporte alors massivement sur l'économie. La mise en place de gestes barrière et la nécessité de réduire les contacts humains à travers la distanciation physique, ainsi que le semi-confinement mettent à mal l'équilibre parfois fragile de certaines situations. En effet, les répercussions sont lourdes sur les finances de petites entreprises, des indépendants, de la classe des « working-poor » ou encore des personnes travaillant au noir (Petignat, 2020). Cela malgré les aides financières diverses (mesures, allocations, prêts et autres) qui sont prévues, par la Confédération et le canton, pour prévenir de la précarisation de la population. Ces différentes aides se répercutent ainsi sur les caisses de la Confédération, qui ajoute à sa dette un montant de 100 milliards de francs à la fin de l'année 2020 (Petignat, 2020). Certains économistes annoncent une période de récession sévère pour les années à venir (Monnard, 2021), d'autres expliquent que cela pourrait être évité grâce au soutien économique de la Confédération (Le Bé, 2021). Ainsi, les avis divergent sur l'avenir économique de la Suisse, montrant bien l'incertitude concernant l'ampleur des retombées de la crise dans des prévisions futures.

Les mesures sanitaires, qui impactent l'économie suisse, se répercutent ainsi sur les conditions sociales de la population suisse. Le taux de chômage et de faillite est en augmentation en Suisse, sans pour autant atteindre les prévisions aussi dramatiques qu'initialement annoncées grâce au chômage partiel (Monnard, 2021). Cependant, une forte dégradation des situations déjà précaires d'une bonne partie de la population est rapportée. Cette précarisation est rendue visible : « *La précarité et la vulnérabilité d'une frange de la population nous ont déjà sauté au visage avec les images des files de sans-papiers, d'employés au noir ou simplement de travailleurs pauvres attendant leur sac de nourriture* » (Petignat, 2020, p.1).

3.1.3 La crise comme une opportunité

Alejandro Mackinnon nous suggère de questionner le regard que nous portons sur la crise globale. Il propose de nous inspirer de la sémantique chinoise qui définit la crise à la fois comme un danger et comme une opportunité (HETS Genève, conférence du 08.09.2020). Il

nous invite ainsi à nous saisir de cette opportunité, et devenir acteurs et actrices des transformations que requièrent le constat de crise.

Durant la même conférence, il nous propose de considérer l'interdépendance qui lie le global au local : réaliser la nécessité de s'inscrire de manière locale pour avoir une influence. Dans le travail social, nous travaillons localement. Il nous invite ainsi à nous inspirer des notions du développement durable dans la mise en place et l'accompagnement de projets : « *penser localement pour agir globalement* ». Il cite Dennis Meadows (2012) : « *Créer des îlots de durabilité dans un océan de non-durabilité. C'est ça le développement résilient.* » En effet, de nouvelles crises sont inévitables, cependant nous pouvons développer des capacités pour les surmonter (HETS Genève, conférence du 08.09.2020). Cette incitation à devenir acteur et actrice sous-tend une capacité à avoir des repères et de se sentir dans la possibilité d'agir, malgré des situations d'urgence ou d'incertitude.

3.2 Contexte de nouvelle gestion publique

Pour comprendre le contexte de NGP, il nous semble important de définir, d'abord, le principe de politique publique. C'est le fait que des autorités compétentes mettent en œuvre différentes interventions, actions, règles, gestions pour résoudre des problèmes de la collectivité. Pour ce faire, il y a une mise en commun des ressources collectives et étatiques, l'élaboration de stratégies et la mobilisation de différent·e·s actrices et acteurs pour traiter les problématiques de la société ou d'un territoire. L'autorité va définir des outils, moyens et modalités de réalisation, en fonction des préoccupations politiques et la définition des objectifs à atteindre. (Monica Battaglini, professeure HES, module MAP, cours du 28.10.2019).

L'analyse des politiques publiques peut être définie comme une « sociologie des problèmes publics » dans la mesure où elle part de ces derniers pour étudier la façon dont ils sont pris en charge. (Duran, 1999, p. 30, cité dans Monica Battaglini, professeure HES, HETS Genève, module MAP, cours du 28.10.2019)

3.2.1 Du néolibéralisme à la NGP

Dès les années 70, suite à la crise pétrolière, les pays occidentaux subissent des modifications économiques à la fois conjoncturelles, à travers un ralentissement de l'économie, ainsi que structurelles à travers la globalisation et les révolutions technologiques (Meyer, 2015). L'Occident connaît alors un fort taux de chômage et des formes de travail de plus en plus précaires. La pauvreté et l'exclusion socio-économique (Bihr, 2017) se diffusent - isolant et marginalisant alors les personnes « *oubliées de la croissance* » (Maric, 2004). Cette période plonge les Etats occidentaux dans un climat d'insécurité favorisant alors la pérennisation du mode capitaliste de production et la logique de mondialisation, qui apparaissent comme la solution à la crise (Bihr, 2017).

C'est dans les années 1980 que le néolibéralisme promet une formule de rechange à la baisse du profit. La solution repose, entre autres, sur plusieurs principes: la réduction des interventions de l'Etat au niveau de l'économie (réduction de l'État-providence d'après-guerre), la promotion de l'économie ainsi que de la logique de marché qui s'autorégule grâce à la concurrence (Bihr, 2017). C'est le secteur privé et le milieu des économistes qui proposent ces principes. Formule qui, tout en tentant de résoudre la crise, leur permettra de se développer dans un contexte qui leur sera plus adapté.

L'Etat devient garant du bon fonctionnement de nos sociétés ([annexe 5](#) - précisions sur le rôle de l'Etat selon l'idéologie néolibérale), dont l'équilibre reposerait sur l'efficacité du marché : satisfaire l'intérêt individuel servirait par conséquent l'intérêt général. L'instance étatique est chargée de maintenir l'ordre : certifier la valeur monétaire et d'assurer les systèmes juridiques répressifs (Bihr, 2017). L'auteur explique que ce sont les gouvernements de Thatcher (1979) en Angleterre et Reagan (1981) aux Etats-Unis qui mettront en œuvre ces politiques économiques, rapidement suivis par les autres États capitalistes.

Depuis les années 80, ces nouvelles politiques publiques réforment l'État social traditionnel. Selon Huet, de Pompignan et Batt (2013), tout Etat se réforme ou se modernise dans le but de pérenniser les institutions et les sociétés. Les modes d'intervention ainsi que les missions étatiques se modernisent, à travers les concepts du « new public management » ou nouvelle gestion publique (NGP).

3.2.2 Les principes de la NGP

Les réformes de la NGP, issues des logiques et outils du secteur entrepreneurial, s'étendent dans tous les domaines de nos sociétés, dont le secteur public (Huet, de Pompignan & Batt, 2013).

Bien que variées dans leur contenu et leur mise en œuvre, ces réformes sont réunies sous la même appellation de Nouvelle Gestion Publique (NGP) parce qu'elles répondent aux mêmes préoccupations – rationaliser l'offre de service et les modalités de gestion interne et réduire les coûts – et s'inspirent de stratégies empruntées au secteur privé. (Hoggett, 1996 dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014)

Voici les principes managériaux principaux, qui viennent s'imbriquer dans la gestion de l'Etat et ainsi dans les fonctionnements du secteur public :

3.2.2.1 La centralisation décisionnelle versus décentralisation de la gestion opérationnelle

Selon Huet, de Pompignan & Batt (2013), cela consiste à séparer le pouvoir politique du pouvoir administratif. L'Etat est chargé d'élaborer la stratégie de réponse à une problématique et de diriger au niveau politique - centralisation décisionnelle.

Tandis que la mise en œuvre, c'est-à-dire la réalisation et la gestion opérationnelle, est confiée à des entités autonomes (institutions) parfois même au secteur privé - décentralisation opérationnelle.

L'Etat délègue ainsi des missions à l'administration, voire des institutions non-administratives. La bonne gestion opérationnelle est sous la responsabilité de l'administration, qui crée des postes de responsables et/ou de cadres, pour veiller à la bonne gestion des différents secteurs ou unités. (Varone & Bonvin, 2004, dans Emery & Giauque, 2004). Bien que cela ne corresponde pas à volonté initiale, qui est de faciliter l'autonomie des secteurs, nous pensons que ces niveaux de responsabilités augmentent les intermédiaires entre le terrain et les décisions.

Le contrat de prestations est un outil de ce principe de décentralisation et délégation (sous-traitance). Les contrats définissent les buts à atteindre dans une temporalité impartie. L'atteinte de ces buts est évaluable grâce à des indicateurs de performance. Le contrat oblige à rendre des comptes à l'instance politique (Varone & Bonvin, 2004, dans Emery & Giauque, 2004).

La privatisation est le fait que l'Etat délègue à des organismes privés le fait de fournir des services publics. Ce qui réduit le rôle de l'État dans la mise en œuvre des stratégies organisationnelles, tout en maintenant son pouvoir décisionnel. Par exemple, la Poste ou les CFF se doivent de rendre des comptes à l'Etat. Les structures sont ainsi institutionnalisées puisqu'elles répondent à un intérêt général de nos sociétés.

3.2.2.2 La rationalisation budgétaire

Les résultats sont priorisés plutôt que les moyens nécessaires pour y parvenir. Cela consiste à définir les produits à fournir ou les résultats à obtenir, puis de mettre des moyens à disposition, au service de cette logique de résultats (Huet, de Pompignan & Batt, 2013). Les budgets sont rationalisés.

Les services et institutions sont autonomes dans la réalisation de leur mission, mais se doivent d'être efficaces pour atteindre les buts fixés. Ainsi, les activités sont définies afin d'y parvenir à moindre coût, et non pas pour réaliser ces objectifs de la manière la plus appropriée.

Les outils de la rationalisation budgétaire sont les budgets globaux, enveloppes budgétaires, ou encore les subventions. La juste utilisation de ces finances publiques est évaluée sur la base des indicateurs définis dans les contrats de prestation (Varone & Bonvin, 2004 dans Emery & Giaouque, 2004).

3.2.2.3 La mise en concurrence - libéralisation

Une logique de marché est utilisée pour attribuer la responsabilité de délivrer des biens ou services d'intérêt public (Varone & Bonvin, 2004 dans Emery & Giaouque, 2004). Les mandats sont ainsi mis au concours, afin d'évaluer quelle institution sera la plus à même de délivrer ces prestations.

Huet, de Pompignan et Batt (2013) expliquent que la mise sous tension budgétaire implique alors la poursuite inébranlable d'une logique d'efficacité et de rationalisation. Les services publics sont responsables d'être efficaces et d'utiliser les finances publiques strictement à bon escient, sous la surveillance de l'administration. Logique qui s'insinue dans tous les niveaux, autant organisationnels, que dans la gestion des ressources humaines ou encore dans les outils utilisés par les cadres et managers du service public. L'utilisation et les améliorations technologiques permettent d'augmenter la quantité ainsi que la qualité des prestations publiques fournies, tout en réduisant leurs coûts (Huet, de Pompignan et Batt, 2013).

Il s'agit tout d'abord d'outils/ méthodes de management de projet : tableau de bord, gestion des priorités, mais aussi facilitation des relations « non hiérarchiques » entre interlocuteurs, motivation sur des ambitions à atteindre, qui sont facteurs d'appropriation de la démarche. Ces méthodes impliquent l'utilisation d'indicateurs de performance de façon à permettre une évaluation des politiques publiques. On s'éloigne du contrôle des règles et des procédures pour aller vers la mesure des résultats ; pour cela on utilise des standards de performance, inscrivant la politique publique dans une culture de l'efficacité et de l'efficience. (Huet, de Pompignan & Batt, 2013, p. 115-116)

La gouvernance et la gestion financière doivent être transparentes, pour justifier au peuple de l'efficience avec laquelle sont utilisées les ressources publiques (Huet, de Pompignan &

Batt, 2013). L'usager·ère est considéré·e à la fois comme, citoyen·ne, contribuable et client·e. Les réformes répondent ainsi à trois niveaux d'ambitions : faciliter l'accès, simplifier et clarifier les prestations publiques (satisfaire l'usager·ère), adapter les coûts de fonctionnement activités administratives - bon utilisation des impôts (satisfaire la·le contribuable) et rendre des comptes quant à « l'efficacité socio-économique » en évaluant sans cesse l'activité des services (satisfaire la·le citoyen·ne).

Pour autant, dans un monde en pleine mutation, les services publics se trouvent aujourd'hui confrontés à des contraintes toujours plus paradoxales : d'un côté, la contraction accentuée des budgets et, de l'autre, les attentes croissantes de services publics plus humains, plus lisibles et plus efficaces, de la part des usagers. (Huet, de Pompignan & Batt, 2013, p. 116)

Ainsi, les prestations fournies doivent être de qualité, tout en respectant les limites et conditions imposées par les contrats de prestations pour continuer à toucher les subventions. Pour assurer cette qualité, des outils comme des certifications de processus ou encore des chartes de service public sont utilisés. De nouveaux postes ou services sont créés pour assurer la garantie des prestations fournies. Les services sont modernisés, des secteurs fusionnés ou restructurés pour améliorer l'efficacité et la qualité des prestations (Huet, de Pompignan et Batt, 2013).

3.2.2.4 Modernisations technologiques

De plus, pour améliorer les évaluations tout comme la production des prestations publiques, une tendance de la NGP est de se tourner vers l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Huet, de Pompignan et Batt, 2013). Ces modernisations permettent d'avoir une vision plus transparente de l'ensemble des coûts, de la qualité et la gestion des projets publics et des services administratifs, pour justifier d'une utilisation efficace et adaptée des ressources publiques. Cela implique alors parfois de réformer entièrement les fonctionnements de certains services ou institutions. Ces modernisations sont présentées comme à la fois utiles pour les usager·ère·s dont les démarches sont simplifiées que pour les services et institutions dans le fait d'assurer des prestations de qualité (Huet, de Pompignan et Batt, 2013). Il nous semble pourtant que les évaluations de la bonne qualité des prestations se fait en réalité sur des données quantifiables.

Une logique de rationalité et de performance est pourtant en contradiction avec l'objectif de servir l'intérêt général de manière la plus humaine (Emery & Giaouque, 2004). Cela demande de faire de la qualité avec moins de moyens, dans une même temporalité. Les institutions et surtout le personnel doivent redoubler d'effort pour répondre aux injonctions paradoxales de ces logiques managériales.

3.2.3 Le discours comme instrument de la NGP

Nous nous intéressons au discours comme outil majeur pour faire adhérer aux réformes et modernisations issues de l'idéologie managériale. Ces transformations sont proposées comme des solutions, alors qu'elles vont pourtant parfois à l'encontre de certaines de nos valeurs humaines.

Selon le concept de « performativité » d'Austin (2002), le mot réaliserait ce qu'il prononce, c'est-à-dire qu'il contribuerait à produire la réalité plutôt que simplement la décrire. Par

exemple, lorsque la·le maire scelle une union en prononçant « Je vous déclare mari et femme. », les statuts des deux individus se modifient de « fiancés » à « mariés ». Ceci implique cependant que la personne qui prononce ces mots soit reconnue légitimement, à travers sa fonction ou son statut, afin que la parole énoncée puisse être effectivement réalisée. Cela souligne alors une notion de statut de l'individu dans le poids de ses propos.

En reprenant ce concept, Dufoix (2014) développe celui de la « formativité ». Ce n'est plus le verbe qui agit par son énonciation, « je vous déclare », mais c'est à force d'énoncer une réalité qu'elle devient vraie. Il explique alors le pouvoir des discours des institutions qui contribuent à créer une réalité : « ainsi considéré, le langage détient un pouvoir certain, une capacité non à décrire le monde tel qu'il serait mais à contribuer à le produire. » (Goodman, 1992, cité dans Dufoix, 2014, p.7). Il faut de plus considérer le langage des membres de la classe dominante comme porteur d'idéologie (Bihl, 2007).

En l'occurrence, le discours néolibéral vise non seulement à justifier les politiques néolibérales en en [sic] masquant le caractère de politiques de classe, cherchant à transformer et refonder l'exploitation et la domination capitalistes, mais encore à les renforcer, tant en servant de langage commun aux différents membres de la classe dominante et à leurs représentants qu'en brouillant l'intelligence de leurs enjeux par les membres des classes dominées. (Bihl, 2007, p.9)

Lorsque le sens du mot est renversé - instrumentalisé, les discours habilement prononcés se gardent bien de soulever des doutes. En effet, le mot peut ainsi se transformer en véritable propagande à laquelle il est compliqué de ne pas implicitement adhérer (Baillargeon, 2011). Cela place ainsi le peuple en spectateur plutôt que participant. Le mot a le pouvoir de « discipliner les esprits du peuple tout comme une armée discipline ses corps » (Bernays, 1925, cité dans Baillargeon, 2011, p.7). Dario Fo (1969) dénonce le pouvoir du langage : « *L'ouvrier connaît 300 mots, le patron en connaît 1 000, c'est pour ça qu'il est le patron* » (Merle, 2005) - ([annexe 6](#) - le discours comme outil de manipulation).

Les médias - au service des dominant·e·s, renforcent l'idée que les décisions prises correspondent aux demandes et besoins des dominé·e·s et participent ainsi à la fabrication du consentement (Chomsky, 2009). En effet, comment ne pas être mobilisé·e et séduit·e par des notions de « solidarité », de « participation » ou encore de « démocratie » défendues dans des propos bienveillants. Steiner (2002) ne parle même plus de « langue de bois » mais de « langue de coton », dans laquelle l'usage de « mots tout terrain » ne peut être sujet à controverse sans être perçu comme ayant des propos complètement absurdes. Qui oserait refuser des propositions impliquant de la « solidarité » ou encore le « partage » ? Ainsi, celle ou celui qui détient l'art de la rhétorique posséderait alors le pouvoir de convaincre : faisant ainsi accepter les « vérités » qu'il énonce.

Dans la modernisation de l'Etat et ses services, le discours occupe une place centrale. Des notions séduisantes : « performance, transparence, qualité, ces mots sont désormais inscrits en lettres d'or dans le credo de tout bon manager public » (Huet, de Pompignan et Batt, 2013, p. 117) et servent à justifier les réformes, auxquelles il devient alors difficile de s'opposer. Les principes de la NGP brouillent les limites public-privé (Jaggi, 2019). L'hybridation des deux secteurs génère de la confusion : les injonctions issues de l'idéologie néolibérale et marchande sont contradictoires à une logique de fonctionnement public (Emery & Giaque, 2005).

Dans un contexte d'incertitude, le travail de planification stricte, de définition rigide et imposée des logiques d'action n'a plus de place. Il cède le pas à la fameuse « vision », impulsée par les dirigeants dans une stratégie du flou qui est devenue la seule stratégie possible. (D'Almeida & Avisseau, 2010, p. 124)

La remise en cause de la légitimité des Etats-providences et du flou autour des limites de l'action publique sont utiles à la NGP. Dans un contexte de confusion, de rupture de croyance en l'action gouvernementale et de nécessité d'agir, le discours de la NGP fait office de prophétie : la promesse de solutions triomphantes dans la réforme (Merrien, 1998). Des injonctions catégoriques et solutions « toutes prêtes » sont apportées comme des réponses nécessaires et idéales aux problèmes parfois pas si réels qu'énoncés (Merrien, 1998).

3.3 Les impacts de la NGP sur le travail social

3.3.1 Prestation vs. relation ?

Dafflon (2016) explique que l'action sociale se doit d'être rationalisée : la quantité étant plus mesurable que la qualité dans la production de résultats. Les professionnel-le-s doivent alors montrer la bonne atteinte de leurs objectifs et de la mission institutionnelle, en justifiant leurs pratiques à travers des résultats (Dafflon, 2016). Les institutions tendent à la délivrance de prestations plutôt que de privilégier un travail relationnel. Elle explique que la relation est reléguée au second plan, à la fois à cause d'un manque de temps (efficience) et à travers la nécessité d'expertiser la relation de manière opérationnelle et quantifiable (2016).

Voilà alors le travailleur social pris entre ces deux logiques bien réelles mais contradictoires, avec lesquelles il doit savoir composer. L'enjeu est de montrer que la relation entre le professionnel et le bénéficiaire a un bon rapport qualité-prix pour la logique managériale. (Dafflon, 2016, p. 3)

Des logiques de marchandisation de l'action se remarquent dans la profession. Par exemple, pour toucher l'aide sociale, les bénéficiaires signent les droits et les devoirs qui leur incombent en demandant une aide financière.

Le professionnel se retrouve en charge de dossiers, impliquant un travail administratif plus important. L'utilisateur est un client, à qui l'on alloue des prestations sous forme de contrats. Cette marchandisation est également caractérisée par une rationalisation de l'action sociale. (Dafflon, 2016, p.1)

3.3.2 Pratiques en mutation

Les logiques de standardisation, de contrôle et d'optimisation bousculent vivement les pratiques professionnelles du secteur public (Mintzberg 1979 dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014). Les ressources humaines appliquent des méthodes issues du secteur privé pour la gestion du personnel, sans pour autant pouvoir user de motivations pécuniaires pour stimuler les personnes salariées (Huet, de Pompignan & Batt, 2013). Tandis que les fonctionnaires doivent s'adapter aux modernisations abruptes de leurs agences et services, qui modifient radicalement leurs pratiques et ainsi, par répercussion, leur métier.

Réformer sans repenser le contenu et l'enchaînement des activités, le rôle et les responsabilités des acteurs, c'est-à-dire sans refondre les processus existants et accompagner les acteurs publics, est voué à l'échec. (Huet, de Pompignan & Batt, 2013, p. 117)

Des recherches sociologiques des professions appuient les protestations du personnel, en avançant que les modernisations et le contrôle managérial ont pour dessein « *d'affaiblir leur capacité de régulation (accès à la profession, évolution de carrière) et leur pouvoir, considéré comme exorbitant* » (Ackroyd & al., 1989, dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014, p.92). D'autres écrits font ressortir les répercussions de la NPG tels que : la précarisation de l'emploi, l'incertitude liée aux statuts et parcours professionnels ou encore la transformation de l'aspect relationnel impliquée par le glissement de l'utilisateur vers celui de client·e - modifiant ainsi le sens du métier (Jeannot, 2005, dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014). Emery & al., (2008 dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014) parlent ainsi de « crise identitaire » des professions.

3.3.3 Politiques d'auto-détermination

Le travail social a pour mission, entre autres, de favoriser la participation sociale et citoyenne de tout individu dans son environnement. Cela implique d'agir « avec » la personne et non pas « pour » la personne, afin de lui permettre de développer ses propres ressources. L'évolution du travail social va bien dans ce sens, ce n'est plus une relation d'assistance ou même d'aide mais un travail d'accompagnement qui est privilégié. La modification de la terminologie sous-tend une autonomisation des bénéficiaires (Etienne Rouget, chargé de cours HES, HETS Genève, module MFP2, cours du 25.05.2018).

La première spécificité du travail social « n'est pas de rendre des services, ce que beaucoup peuvent faire, mais de rendre ces services dans le cadre d'une relation visant la transformation et la libération de la personne » (Dubet, 2002, p.243, dans Keller, 2018, p.3)

Cependant, il nous semble important d'être attentives aux potentiels risques liés à l'utilisation du terme « autodétermination ». L'autodétermination pourrait parfois être utilisée dans le fait de justifier de « laisser venir » plutôt que « d'aller vers », qui serait une manière de dissimuler un manque de temps ou de moyens pour privilégier la relation à l'autre. Cela impliquerait aux bénéficiaires de savoir solliciter la personne professionnelle et d'exprimer ses demandes ou besoins. Il nous semble cependant que, selon les problématiques, toutes les populations ne sont pas capables ou ne désirent pas être dans cette démarche de sollicitation.

3.3.4 Paradigme de confiance au paradigme de contrôle

Bornarel (2004) questionne la confiance comme un moyen de cultiver de nouveaux modes de contrôle social, devenant un outil de management. Il explique que des mécanismes de régulation collective ont été développés au sein de cabinets de conseil. L'augmentation de séances et de réunions font participer les équipes, impliquant la création de relation de confiance.

La confiance a ainsi contribué à créer une situation de surveillance mutuelle et à générer l'émergence d'un nouveau mode de contrôle collectif. Ainsi, la confiance a permis à la direction de renforcer le contrôle en facilitant l'apparition d'un nouveau mode de contrôle collectif. (Bornarel, 2004, p. 378)

Une plus grande collaboration dans l'équipe rend les actions plus visibles. Un manque de transparence d'un individu pourrait le rendre suspect aux yeux de l'équipe. Le personnel adopte alors un comportement digne de confiance (respect du prescrit).

Les consultants apprécient cette nouvelle situation et malgré le renforcement du contrôle, se place volontairement dans une plus grande situation de domination, sans percevoir cet état. Ainsi, la confiance horizontale, dans ce cas, est un moyen de conduire les consultants sur la voie de ce que Joule et Beauvois appellent « la soumission librement consentie ». Dès lors, même si les dirigeants font faiblement confiance au consultant, leur comportement ne génère pas de méfiance. (Bornarel, 2004, p. 378)

Selon Parazzelli et Ruelland (2017), la personne est à la fois sous la surveillance du responsable, de l'équipe et d'elle-même, ce qu'ils nomment « l'auto-autorité » (Monica Battaglini, professeure HES, soutenance de Bachelor du 15.04.21).

3.4 Photographie d'avant-crise

Les politiques publiques sont élaborées et mises en œuvre par la Confédération, le canton et les communes, pour répondre à une problématique. Les programmes des « politiques sociales » visent la protection sociale de la collectivité ([annexe 7](#) - politiques sociales cantonales). Les structures sociales genevoises répondent, entre autres, de ces différentes politiques sociales. Les institutions peuvent être régies par des droits privés ou publics et recevoir différents financements ([annexe 8](#) - catégorisation de différents types de structures sociales genevoises).

Il est valorisé de mettre en place des actions qui « montrent » que la réponse étatique est adaptée et adéquate, qui justifient la mise en place de programmes politiques et l'octroi de budgets. Ainsi, les logiques de projets visibles, quantifiables sont privilégiées. L'électorat et l'opinion publique doivent être témoins de la pertinence du système face aux risques ou aux problématiques de nos sociétés (Monica Battaglini, professeure HES, HETS Genève, module MAP, cours du 28.10.2019).

De plus, nos institutions sociales doivent être « rentables », qu'elles soient de droit public ou privé. L'utilisation du terme de « rentabilité », issu du domaine de la comptabilité, dans le travail social est une dérive qui démontre l'importance des principes d'économie et d'efficience dans nos institutions (Isabelle Johner, Coordinatrice animatrice socioculturelle de Rinia Contact et la Grève Nautique, soutenance de bachelor du 15.04.2021). En effet, il faut justifier de la bonne utilisation des finances publiques. Sans quoi, les subventions peuvent être retirées pour être confiées à une autre structure. Cela peut pousser l'institution à être dans la performance et dans l'accumulation de projets pour ne pas subir de coupe budgétaire. Cela répond à une logique de marché et concurrence (Monica Battaglini, professeure HES, HETS Genève, module MAP, cours du 28.10.2019).

Le discours sert à montrer la bonne gestion de l'Etat et ses services, il prouve son efficience et son efficacité quand il se saisit d'une problématique. Il nous semble intéressant d'être sensible au pouvoir du discours, pour pouvoir décoder les véritables intentions derrière une belle rhétorique.

De plus, montrer que la réponse est adaptée à une problématique implique que la problématique soit visible, pour justifier de la nécessité d'investir des fonds publics. Ainsi, les structures qui ciblent des populations qui n'intéressent, ni les élus pour récolter des votes, ni l'opinion publique parce que peu visibles, doivent redoubler de stratégies pour obtenir des

fonds, ou pour faire sans. C'est alors une véritable lutte que de faire remonter au mieux les besoins des publics oubliés des politiques sociales. La maîtrise d'un langage spécifique nous semble surtout nécessaire pour pouvoir expliciter la complexité et la finesse du travail social auprès des instances décisionnelles.

C'est alors des constantes recherches d'équilibre auxquelles se confrontent les professionnel·le·s : user de leur potentiel d'expertise pour dialoguer avec les politiques, en restant le plus humain·e que possible pour accueillir l'Autre, tout en ne tentant pas de le sauver mais de l'accompagner (Rouget, 2021). Il questionne les manières de faire face aux injonctions paradoxales politiques et institutionnelles : « *privilégier la posture d'expert, de sauveur ou de passeur?* ». L'auteur explique, particulièrement pour l'animation socioculturelle, que c'est une véritable lutte de défendre « *un processus «par le bas», à partir du développement du pouvoir d'agir (empowerment) des gens, par différenciation avec l'approche «par le haut», à partir des politiques sociales d'un Etat* » (Rouget, 2021).

Ainsi, depuis des années, la NGP transforme les institutions et pratiques sociales. Le travail social doit répondre à des problématiques sociales grandissantes, avec une temporalité et des moyens limités. Les valeurs économiques se confrontent violemment à des valeurs démocratiques humanistes, défendant les droits humains.

Les praticien·ne·s sont pris·e·s entre les besoins et demandes des publics et les directives politiques et institutionnelles. Les injonctions paradoxales imposées créent des tensions : répondre à une problématique de manière efficiente et quantitative ou de manière adaptée et qualitative. La demande de visibilité des résultats transforme les pratiques. Il y a déjà bientôt dix ans, Grand nous invite à être critique face à ces principes et leurs répercussions : « *Le malaise des travailleurs et travailleuses prend une ampleur inquiétante* » (2011, p.1).

Les attentes prescrites prennent la forme suivante, on fait appel aux travailleurs et travailleuses sociales pour créer des interfaces entre les autorités, le public et les populations précarisées. Le travail social serait ainsi l'interface régulatrice entre problèmes sociaux et cohésion sociale. Dans le climat actuel, où tout se mesure à l'aune de la raréfaction des ressources, le travail social se fait de plus en plus le contrôleur de la juste redistribution des ressources aux catégories de population pour qui le politique, et indirectement le peuple, a accordé sa solidarité. Nous ne répondons ainsi plus qu'à une seule injonction : comment. Comment réduire la violence chez les jeunes ? Comment gérer 120 dossiers par assistant social ? Comment accueillir un enfant avec de sévères déficiences mentales dans une structure d'accueil extrascolaire ? Comment faire cohabiter dans un atelier des personnes handicapées mentales avec des personnes en difficultés psychiques ? (Grand, 2011, p.1-2)

4. Méthodologie : première série d'entretiens

4.1 Récolte de données : entretiens mixtes entre non-directifs et semi-directifs

Nous choisissons d'effectuer les premiers entretiens de manière semi-directive, voire non-directive pour récolter la subjectivité des professionnel·le·s. En nous basant sur notre expérimentation de nos premiers entretiens, durant la phase d'exploration, il nous semble important de pouvoir guider les personnes interrogées sur les thématiques qui nous intéressent, tout en les laissant dérouler les aspects de leur vécu de manière assez libre.

L'entretien est mené comme une conversation, dans laquelle le canevas n'est pas suivi rigoureusement. Celui-ci est d'ailleurs très libre, et ne contient pas de question ou phrase pré-formulée. Il se compose de plusieurs thématiques à aborder sur deux axes : le fonctionnement institutionnel et la posture professionnelle ([annexe 9](#) - canevas de la première série d'entretiens). Il nous est essentiel de connaître les thématiques pour être suffisamment souples pour les aborder de façon naturelle, dans la continuité du dialogue. Pour nous assurer d'aborder toutes les thématiques, nous ré-orientons parfois la conversation à travers des relances ou en reformulant les propos lorsque nous avons besoin d'une précision sur un sujet.

4.2 Présentation des terrains et des professionnel·le·s interrogé·e·s

Nous choisissons de questionner des personnes issues des différents types de structures (service administratif, institution de droit public ou privé), afin d'avoir une vision d'ensemble des réponses et directives politiques et institutionnelles face à l'urgence. Cela pour comprendre si les logiques managériales sont plus présentes dans certains types de structures et comment cela se répercute sur les postures professionnelles.

Nous nous intéressons aux professionnel·le·s, plutôt qu'aux directions ou aux bénéficiaires directement, parce qu'ils doivent prendre en compte le prescrit institutionnel tout en répondant au mieux au besoin du terrain.

Nous contactons sept personnes issues de différents types de structures :

- Un service de la Ville :

La Caserne est mise à disposition pour offrir un accueil H24 et 7 jours sur 7 aux personnes sans abri. (Ville de Genève, 2021)

- Deux organismes de droit public, institués et mandaté par le Conseil d'Etat :

L'Hospice répond au mandat de service social de l'Etat de Genève et offre plusieurs services : une aide sociale et financière, un accueil pour les personnes requérantes d'asile et des activités préventives pour lutter contre l'isolement. (Hospice, 2021)

La FASe a pour mission de favoriser la cohésion sociale sur le canton de Genève et de garantir une politique cohérente entre les centres de loisirs et de rencontre, maisons de quartier, jardins robinson et le travail social hors murs. (FASe, 2021)

- Un organisme privé avec un financement indépendant (dons privés) :

L'association assure la distribution de denrées alimentaires.

	Entretien n°4	Entretien n°5	Entretien n°6	Entretien n°7	Entretien n°8	Entretien n°9	Entretien n°10
Date	30.07.20 - 14h	01.08.20 - 10h	13.08.20 - 10h	26.08.20 - 16h	01.09.20 - 10h	11.09.20 - 13h	16.09.20 - 14h
Durée	60 minutes	60 minutes	60 minutes	60 minutes	60 minutes	60 minutes	60 minutes
Lieu	Cuisine de Débora	Local à Vernier	Parc des Bastions	Barje des Lavandières	Café le "Poids Public"	Maison de quartier (FASe)	Maison de quartier (FASe)
Personne interrogée	Lionel, 25-35 ans	Cédric, 35-45 ans	Leïla, 25-35 ans	Jeanne, 25-35 ans	Alexandre, 25-35 ans	Fabien, 35-45 ans	Martin, 35-45 ans
Niveau d'étude	Bachelor en travail social	Bachelor en lettre et en psychologie	Bachelor en science de l'éducation	Bachelor en travail social	Bachelor en sociologie	Bachelor en travail social	Master en travail social
Titre de la fonction et lieu de travail	Assistant social dans un CAS de l'Hospice	Travailleur social dans une association indépendante	Aide éducatrice à la Caserne	Assistante sociale dans un CAS de l'Hospice	Aide éducateur à la Caserne	Animateur socioculturel en maison de quartier	Animateur socioculturel en maison de quartier
Public /problématique	Populations et problématiques diverses, besoin d'aide financière et/ou administrative	Populations précarisées, besoin de denrées alimentaires	Populations précarisées, besoin d'hébergement	Populations et problématiques diverses, besoin d'aide financière et/ou administrative	Populations précarisées, besoin d'hébergement	Tout public, cohésion de quartier	Tout public, cohésion de quartier
Chercheuse	Débora	Sabine	Sabine	Débora	Sabine	Sabine	Sabine

4.3 Déroulement des entretiens

Beaud et Weber expliquent que les choix de savoirs théoriques sollicités participent au bon déroulement de l'enquête (2012). Notre cadre théorique nous permet d'être suffisamment à l'aise dans les discussions pour nous aventurer sur différents sujets.

Nous sommes conscientes que notre langage non-verbal peut influencer les propos des personnes interrogées. De plus, nous savons que notre statut social et ce que les personnes peuvent interpréter de celui-ci, peuvent potentiellement situer les réponses : pour nous plaire ou à l'inverse, nous confronter. Nous découvrons ces effets dans les différents entretiens que nous menons. Les dynamiques d'entretiens varient avec les différentes personnes interrogées, selon si nous sommes seules ou deux enquêtrices, en fonction des genres, du statut social, etc.

Les entretiens ont lieu de juillet à septembre 2020, après la première vague et le premier semi-confinement. Nous arrêtons cette première série d'entretiens pour pouvoir affiner la problématique de notre travail grâce à ces premières données empiriques.

4.4 Méthode d'analyse des données : analyse thématique

Comme vu lors du module TB1, la transcription de l'entretien est un outil essentiel pour permettre une bonne analyse des données ([annexe 10](#) - manière de retranscrire). Pour organiser, comprendre et mettre en relation les propos, nous nous inspirons de l'analyse thématique expérimentée par Débora dans le module MAP².

² Module MAP : Citoyenneté agressée : la place des jeunes dans la ville.

Nous élaborons un tableau avec les thématiques issues de notre canevas d'entretien, dans lequel nous trierons méthodiquement l'entièreté des retranscriptions ([annexe 11](#) - tableau d'analyse des premières données). Les thématiques sont séparées en deux axes : le fonctionnement institutionnel et la posture professionnelle. Nous regroupons les structures par type d'institution (service de la Ville, institution de droit public ou privé), afin de comprendre si la présence de logiques NGP diffère entre ces organismes.

Certains propos (même phrases) peuvent se retrouver dans plusieurs catégories. Nous résumons certains propos en leur donnant un « sous-titre », comme un sous-thème pour nous aider à catégoriser, relier et comparer les propos. Au fur et à mesure du tri, nous ajoutons deux lignes au tableau : « effets positifs » et « effets négatifs » de la crise sur les pratiques et fonctionnements. Ces deux catégories sont à lire comme opportunité ou danger que révèle la crise.

Nous organisons ensuite les propos entre trois catégories : amplification NGP (séparée entre les principes NGP qui semblent les plus présents), dilemmes éthiques et posture professionnelle pour pouvoir comprendre ces différents éléments dans le contexte de la crise ([annexe 12](#) - tableau d'affinage thématique). Nous pouvons alors comparer les propos qui se rejoignent, qui se nuancent ou se contredisent. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble pour les mettre en lien avec notre cadre théorique. Les éléments de savoirs que nous faisons dialoguer avec les résultats nous permettent une meilleure lecture et compréhension des phénomènes étudiés.

Nous rédigeons une synthèse pour nous aider à résumer les lignes directrices et ce que l'on en retire. En discutant avec notre directeur de TB, une idée émerge : faire remonter les propos des personnes interrogées, éventuellement jusqu'aux directions institutionnelles, sous la forme d'un plaidoyer socio-politique. Cette piste pourrait dessiner la finalité de notre travail. En effet, cela nous tient à cœur d'exprimer la nécessité de se saisir de cette crise globale comme une opportunité de changement.

Nous décidons de rédiger un document de 2-3 pages à présenter lors d'une deuxième série d'entretiens. Nous souhaitons les questionner sur les ajouts et modifications qu'ils suggèrent, avec comme objectif d'être potentiellement signataires de ce plaidoyer. C'est durant des entretiens semi-directifs que nous récolterons leurs avis, de manière plutôt consultative. En effet, malgré une forte envie de pouvoir nous immerger dans des terrains, les outils d'observation ou encore de recherche participative ne correspondent pas à la finalité choisie: produire ce plaidoyer socio-politique.

Lorsque nous rédigeons ce plaidoyer, nous nous replongeons à nouveau dans les données jusqu'à nous y perdre. Durant cette étape, nous oublions la recherche de transformation des pratiques professionnelles voire même la sollicitation d'institutions. Nous nous efforçons de restituer au mieux le vécu des interrogé·e·s. Sans nous en rendre compte, rédiger ce plaidoyer sera le déclic pour notre compréhension des stratégies d'adaptation des personnes rencontrées.

C'est dans ce processus inductif que la finalité de notre TB se focalise sur la compréhension de la crise comme opportunité à un niveau individuel. C'est suite à cette dernière forme de synthèse que nous choisissons de nous concentrer sur les postures et le pouvoir d'agir des professionnel·le·s. Cette nouvelle approche nous convient mieux. La construction d'un plaidoyer socio-politique à faire signer par des professionnel·le·s (voire institutions), sans

une plus grande participation du terrain dans son élaboration, ne nous met pas à l'aise dans nos postures d'étudiantes.

5. Analyse des données de la première série d'entretiens

5.1 Extraits d'entretiens significatifs et commentaires

5.1.1 La crise comme amplificateur des logiques NGP ?

Nous cherchons à savoir si la crise accentue les principes et outils de la NGP, déjà présents dans nos institutions avant la pandémie. Nous faisons ressortir les propos des professionnel·le·s qui décrivent ces logiques dans leurs institutions et comment elles impactent leurs actions durant la crise.

5.1.1.1 Rationalisations budgétaires

Un manque de ressources est exprimé par les deux professionnel·le·s de la Caserne, malgré l'augmentation des besoins d'hébergement de certains publics. Des volontaires et des agent·e·s de Securitas sont engagé·e·s pour pallier l'augmentation des activités du lieu. Le manque de professionnalité et les tournus réguliers des volontaires et des sécuritas impliquent que les professionnel·le·s forment continuellement ces personnes. Ce soutien devient une charge de travail supplémentaire pour les professionnel·le·s qui constatent aussi parfois des comportements peu appropriés envers les bénéficiaires. Les choix budgétaires d'engager du personnel peu ou pas formé implique un grand investissement et une compensation du personnel « compétent » durant la crise.

On collaborait avec tellement de personnes, parce qu'ils font cinq jours, puis cinq jours plus tard c'en est d'autres. On devait réexpliquer : le type de population, qu'est-ce que vous vous devez faire ou ne pas faire etc. On a eu un boulot de plus de malade. Je pense que les chefs ne s'en sont pas rendu compte. (Leïla, Caserne)

À l'Hospice, Jeanne explique que des prestations semblent injustement réduites. Il lui est difficile d'expliquer ces logiques de retenues aux bénéficiaires autrement que dans une recherche d'économie, en vue de l'augmentation énorme de demandes d'aides financières liées au semi-confinement.

Je pense qu'au bout d'un moment, ils ont essayé de rattraper de l'argent là où ils pouvaient, même s'ils n'ont pas rattrapé grand-chose, parce que les allocations pour perte de gain, c'est en fonction de ce que tu as cotisé. Ce n'était pas souvent de grosses sommes. Par la suite, les critères ont été beaucoup plus restreints. (Jeanne, Hospice)

Selon les propos des personnes de ces deux institutions, une logique de rationalisation budgétaire obligerait à réduire les prestations à un strict minimum. Les directions de la Caserne et de l'Hospice demandent à leur personnel de répondre à leurs missions le plus simplement possible : assurer le maintien des prestations de base, répondre aux urgences vitales et primaires; pas plus. Nous pensons pourtant que les besoins en accompagnement social augmentent lorsque les besoins primaires sont précarisés.

Cela rejoint les propos de Huet, de Pompignan & Batt, (2013), la responsabilité des institutions publiques est de répondre de manière efficace et rationnelle à une problématique (cadre théorique p.12). L'urgence pousse à répondre de manière efficiente et économique à une mission, et non pas à privilégier les moyens pour y arriver au mieux : les

professionnel·le·s sont encouragé·e·s à distribuer des prestations, plutôt que d'être dans le fait de privilégier un lien relationnel.

À noter que tous les thèmes d'analyse qui suivent découlent de cette logique de répondre à une problématique sociale de manière la plus rationnelle et économique possible.

5.1.1.2 Autonomisation des bénéficiaires

L'Hospice demande au personnel d'effectuer une prise de contact avec tous les bénéficiaires, pour expliquer les modes de fonctionnement durant le premier semi-confinement. Seulement, certain·e·s ne répondent pas; les numéros ne sont pas connus ou masqués, puisque le personnel est en télétravail. De plus, communiquer par mail implique que les personnes accompagnées aient une réelle accessibilité numérique et consultent leur boîte, tout en ayant la capacité de lire et comprendre les messages. Si les bénéficiaires ne répondent pas aux mails ou aux appels masqués, le contact est rompu. Jeanne explique qu'elle reste sans nouvelles de certain·e·s bénéficiaires, avec qui elle travaille uniquement en présentiel lors de rendez-vous fixés à l'avance.

Dans un second temps, après avoir expliqué les manières provisoires de fonctionner, les directives demandent aux professionnel·le·s de répondre aux demandes formulées par les bénéficiaires.

On responsabilise un peu plus les gens, dans le sens où ils se débrouillent un maximum d'eux mêmes et si vraiment ils ont besoin d'aide, ils viennent nous chercher. (...) Avant, on essayait de voir à peu près tout le monde régulièrement, de faire un suivi régulier avec tout le monde, tandis que là, de fait on est obligé de gérer que les urgences. (Lionel, Hospice)

Ces directives de ne répondre qu'aux besoins de base des bénéficiaires privilégient un travail social de maintien et non pas relationnel, à travers un suivi régulier. Cela satisfait ainsi une logique de prestation (quantifiable), qui justifie plus facilement du bon usage des ressources publiques : « *L'enjeu est de montrer que la relation entre le professionnel et le bénéficiaire a un bon rapport qualité-prix pour la logique managériale.* » (Dafflon, 2016, p. 3).

Ainsi la crise semblerait justifier le fait de mettre de côté les besoins sociaux, pour privilégier les besoins vitaux. Cela pourrait sembler logique, pour répondre à l'urgence, cependant nous nous questionnons sur le fait de séparer ces besoins et de n'en privilégier qu'un. Le travail d'accueil et de suivi, la finesse du lien deviendrait secondaire en période de crise ?

La première spécificité du travail social « n'est pas de rendre des services, ce que beaucoup peuvent faire, mais de rendre ces services dans le cadre d'une relation visant la transformation et la libération de la personne » (Dubet, 2002, p.243, dans Keller, 2018, p.3)

Cette manière de fonctionner implique l'augmentation de la responsabilité des bénéficiaires dans l'expression de leurs besoins. Cela nous fait penser à une dérive possible du principe d'autodétermination, qui pourrait être utilisé dans ce cas pour justifier cette logique de « laisser venir » l'Autre, plutôt que « d'aller vers » (cadre théorique, p.16-17).

5.1.1.3 Hiérarchie institutionnelle et pouvoir décisionnel

Les sensations de hiérarchie diffèrent bien entendu en fonction des structures et des manières de fonctionner usuelles. Hormis l'association, toutes les structures rencontrées ont

une personne responsable de la coordination de l'équipe sur le terrain, elle est elle-même sous la responsabilité d'une autre instance que nous qualifierons « administrative ».

Une augmentation de la sensation de verticalité dans les prises de décisions est expliquée, selon Leïla : « *les politiques et les directions décident, le terrain s'exécute* ». En effet, l'action à mettre en place par les professionnel·le·s découle directement des stratégies politiques, appliquées par les directions. Cependant, les règles liées aux mesures sanitaires et les procédures édictées par les supérieurs sont extrêmement difficiles à pratiquer dans la réalité du terrain.

Il faut venir aussi sur le terrain. C'est beau de dire ça depuis là en haut, mais venez voir comment ça se passe et vous allez voir que ce n'est pas possible de faire ce que vous nous dites de faire. (Leïla, Caserne des Vernets)

Une frustration est ressentie chez certain·e·s professionnel·le·s lorsque leur expertise ne suffit pas à faire accepter des changements. Iels se battent pour faire remonter des éléments qui dysfonctionnent ou à améliorer pour les publics, sans résultats. L'augmentation d'intermédiaires jusqu'à la personne décisionnaire n'est pas un des principes de la NGP. En effet, la « théorie » voudrait faciliter l'autonomie des lieux en leur assignant une personne responsable. Cependant, en réalité, une prise de décision demande beaucoup de procédures et de validations des supérieur·e·s hiérarchiques, elleux-mêmes endossant la responsabilité de vérifier ou accepter les décisions des responsables sur le terrain (cadre théorique, p.12).

À la FASE, la verticalisation hiérarchique n'est pas totalement assumée puisque les discours diffèrent avec la réalité perçue. Le pouvoir décisionnel est annoncé comme réparti entre plusieurs entités. Cependant, durant l'urgence de la première vague, certains propos estiment le niveau d'échanges et de concertations avec les autres partenaires comme insuffisant. Le renforcement du pouvoir décisionnel semble être une volonté de l'institution, qui aurait été facilitée par la sidération des partenaires durant la crise. Cela rappelle les principes de centraliser les prises de décisions et de les séparer de la mise en œuvre de celles-ci (cadre théorique, p.12).

Il n'y a rien d'horizontal avec la FASE. Ça se veut horizontal mais au fond il n'y a rien. Une équipe d'un autre lieu a sorti un courrier s'inquiétant justement de la tentative de profiter de ce moment pour centraliser le pouvoir au sein du Secrétariat général. Parce que c'est eux qui avaient les clés du camion, au niveau des informations avec l'Etat. Celui qui a les informations a le pouvoir, c'est très classique. On a vachement craint cette histoire de l'impact de cette centralisation du pouvoir sur l'avenir de la FASE. (Martin, maison de quartier)

Des décisions de réaffectation sont prises entre des directions d'institutions, par exemple entre la FASE et la FOJ. Lorsque les volontaires arrivent sur les terrains en renfort, les lieux à « aider », expriment qu'ils n'ont pas été consultés, et que le soutien n'est pas nécessaire. Les personnes qui décident ne sont pas sur le terrain. Sans une bonne communication, les anticipations peuvent alors « tomber à côté » des réels besoins. Cela rappelle les différents niveaux de responsabilités, endossées par différents intermédiaires, déjà présents avant la crise (Huet, de Pompignan et Batt, 2013, cadre théorique p.12). Cependant, le climat d'urgence et d'incertitude peut potentiellement renforcer cette sensation de lenteur ou de manque de consultation du terrain.

Nous avons l'impression que l'intention de rapprocher la décision opérationnelle au plus près des terrains ne semblent pas être aussi satisfaisante que souhaité. En effet, des problèmes de valeurs entre la réalité de terrain et les directives institutionnelles semblent malgré tout apparaître. De manière caricaturale, le terrain essaie de défendre des valeurs sociales et humaines en face de directions qui tentent de répondre à la mission institutionnelle de manière efficace et économique, pour maintenir la pérennité de l'institution. Les institutions répondent elles-mêmes aux décisions des instances politiques (décision stratégique). Cela nous rappelle les injonctions paradoxales, entre lesquels le personnel, les responsables, tout autant qu'instances décisionnelles, doivent se sentir tiraillé-e-s : « *Une logique de rationalité et de performance est pourtant en contradiction avec l'objectif de servir l'intérêt général de manière la plus humaine* » (Emery & Giaque, 2004, cadre théorique p.14).

5.1.1.4 Contrôle vs. confiance

À l'Hospice, l'urgence de la situation implique une modification des modes de surveillance : le contrôle sur les bénéficiaires diminue pour le versement des prestations financières. Temporairement, les vérifications des documents à fournir mensuellement sont suspendues. Cela va provisoirement à l'encontre des strictes conditions d'octroi et de justification de la juste légitimité à recevoir de l'aide : « *tout se mesure à l'aune de la raréfaction des ressources, le travail social se fait de plus en plus le contrôleur de la juste redistribution des ressources* » (Grand, 2011, p.1, cadre théorique p.19).

Le contrôle des hiérarchies sur le personnel semble être maintenu dans une logique de confiance. Les responsables d'unité n'en savent pas plus sur la situation, donc chacun-e agit à sa manière, de son mieux. Le personnel ne se sent pas surveillé ou contrôlé par la hiérarchie.

L'institution nous a toujours laissé une liberté, en termes de télétravail. Ils ne viennent pas contrôler si on travaille vraiment, si on fait nos huit heures par jour, etc. L'essentiel, c'est que le travail soit fait. Il y a un climat de confiance, comme ça et encore plus durant le COVID. (Lionel, Hospice)

Jeanne explique cependant que le contrôle vient des pairs, puisque deux personnes travaillent ensemble pour un dossier. Ainsi, lorsqu'elle aimerait contourner le cadre, puisque cela donne sens dans une situation, ce sont ses collègues qui lui rappellent les procédures et le cadre législatif.

Tu n'es plus tout seul. Le gestionnaire financier et administratif te dit « mais non! On a reçu un mail, j'envoie en copie un mail au responsable d'unité ». On te confirme que c'est bien ça. Du coup, tu fais. (Jeanne, Hospice)

À noter, que cela ressemble à la stratégie de contrôle qu'explique Bornarel (2004) : créer une relation de confiance entre l'institution et le personnel, pour que le contrôle se fasse dans les équipes (cadre théorique, p. 17). Chacun-e est responsable de tenir le cadre, et de le faire respecter aux autres, pour préserver le bon fonctionnement institutionnel. Cette surveillance détournée implique alors de faire remonter aux responsables un comportement qui n'est pas en adéquation avec les règles.

À la Caserne, les protocoles sanitaires sont très stricts. Les deux personnes expriment le sentiment d'être plus surveillant·e-s que travailleur ou travailleuse social·e, et se sentent elleux-même-s surveillé·e-s. Iels expliquent que des personnes ont été spécialement recrutées pour s'occuper de vérifier les mesures sanitaires. Cela crée ainsi un climat de surveillance, qui se répercute autant sur les bénéficiaires que le personnel.

5.1.1.5 Modernisation technologique

L'utilisation de technologies en réponse à la situation est largement proposée à la FASe et à l'Hospice. Les professionnel·le-s expriment que les directions avaient déjà des volontés de moderniser leurs systèmes. L'urgence de la crise a accéléré ces processus de réforme.

Avant la crise, à l'Hospice, les CAS sont petit à petit rénovés, pour créer des espaces de travail communs qui remplacent les bureaux individuels. Ces réformes ont pour but de faciliter le télétravail ou la mobilité entre unités. L'institution investit dans des serveurs et des ordinateurs extrêmement performants, qui permettent une grande mobilité et le téléchargement rapide de toutes les données du personnel. La pandémie et les mesures sanitaires précipitent les collaborateurs et collaboratrices dans l'utilisation des programmes informatiques à distance.

À l'Hospice, on a eu la chance d'avoir le télétravail qui est venu déjà une année avant le COVID. Donc tout le monde faisait déjà du télétravail régulièrement, un jour par semaine pour ceux qui en avaient envie, pour ceux qui en avaient la possibilité. Donc durant le COVID ça a bien aidé parce que tout le monde avait déjà accès et avait pratiqué le télétravail, donc c'était plus facile. (Lionel, Hospice)

À la FASe, des nouveaux outils informatiques, prévus avant la crise, sont mis en place durant le premier semi-confinement. Martin explique que ces nouveaux outils sont un moyen de surveillance détourné. Les personnes interrogées sont plutôt mitigées, et expliquent que c'est un ressenti général des différents lieux « fasés ».

*Clairement, le discours du Secrétariat général et même de la coordinatrice de région est typique : « C'est super ! ça va être trop bien, ça va nous faciliter la tâche ». De l'autre côté beaucoup disent : « Mais put*** ! C'est encore un outil de contrôle, on avait des outils au sein des maisons de quartier qui fonctionnaient. (Martin, maison de quartier)*

L'usage de moyens technologiques dans une recherche d'amélioration des prestations est clairement une logique managériale. Huet, de Pompignan et Batt (201) expliquent que les discours défendent le fait de mieux centraliser toutes les données, de manière plus transparente (cadre théorique, p.14). Sous le couvert d'augmenter la facilité d'utilisation pour le personnel, il y a potentiellement une opportunité de contrôler les équipes. Comment oser refuser plus de transparence à travers un nouveau programme, sans potentiellement être suspecté·e-s d'avoir des choses à cacher ?

5.1.1.6 Institutionnalisation

En revanche, peu de ces principes de gestion managériale se retrouvent auprès de l'association rencontrée. Selon Cédric, le financement issu de dons privés permet à l'association d'agir différemment et « *plus rapidement que les institutions publiques* », sans lenteur procédurale. Il explique que leurs actions sont une forme d'activisme.

Cependant, les actions menées par une partie du groupe de l'association sont illégales puisqu'elles ne respectent pas les mesures sanitaires édictées : la distanciation physique et l'interdiction de rassemblement de plus de cinq personnes sur l'espace public. L'arrestation d'une personne de l'association, relayée par les médias, rend visible les activités de l'association aux yeux de l'opinion publique. Il a fallu alors institutionnaliser la distribution, puisque criminaliser les activités n'était pas envisageable.

Deux personnalités, du parti socialiste et vert, ont contribué à une plus grande médiatisation. Ils étaient forcés de prendre des positions, soit faire de nous des criminels absolus, soit avouer la nécessité d'aider ces personnes. (...) Cela a forcé soit une criminalisation, soit une institutionnalisation, donc ils ont choisi.
(Cédric, association)

La problématique de la précarité qui touche tant de gens à Genève est rendue visible par les médias. Des personnes qui font des heures de queue pour un sac de vivres démontrent la nécessité de prendre des mesures pour agir. La Ville institutionnalise la distribution et délègue ainsi la réponse à une problématique à une entité qui est déjà en mesure d'y répondre.

L'ouverture de la Caserne pour centraliser les hébergements d'urgence est aussi une réponse institutionnalisée face à la péjoration de situations de personnes précarisées. Ce ne sont plus de petites structures qui pallient à ces besoins de publics dans de petits lieux. La Ville met à disposition l'espace (énorme) des Vernets pour une population habituellement « oubliée », selon les professionnel·le·s. C'est une avancée pour ces publics, rendue possible par la crise et la visibilisation de la précarité à Genève et la nécessité de répondre à leurs besoins.

L'urgence de la période accélère la mise en place de réponses politiques à des problématiques visibles (cadre théorique, p. 17-18), pour que l'électorat puisse constater la bonne gestion de l'Etat de Genève face à une problématique qu'ils ont pu constater.

5.1.1.7 Le discours

Le discours sert à donner des instructions et à réglementer, en maintenant parfois le personnel dans le flou (D'Almeida & Avisseau, 2010, cadre théorique, p.15). Alexandre explique qu'un collègue questionne la direction de la Caserne en exprimant ses incompréhensions. Il nous raconte que les questions semblent déranger : « *la responsable l'aurait appelé, en lui faisant un petit speech sur les différences entre les rêves, les désirs et les réalités...* » (Alexandre, Caserne). Ce genre de réponses, qui dévient du sujet initial, est un exemple pour nous de discours creux pour éluder les véritables préoccupations du professionnel. Lorsque des doutes sont soulevés, le cap est maintenu grâce au discours. Le langage est un outil pour servir la fameuse « vision », impulsée par les dirigeants dans une stratégie du flou qui est devenue la seule stratégie possible. (D'Almeida & Avisseau, 2010, p. 124 dans cadre théorique, p.15)

Les professionnel·le·s parlent beaucoup de volontariat et de volontaires. Hormis pour l'association, dans laquelle des bénévoles se mobilisent réellement volontairement, les autres structures profitent de volontaires qui ne le sont pas vraiment. Une pression légère est faite envers le personnel de la FASE pour se mobiliser pour des réaffectations, et de celui de l'Hospice pour des permanences téléphoniques dans une unité ouverte pour le

semi-confinement. Les professionnel·le·s expliquent que les volontaires ne sont pas forcé·é·s, cependant ceux sans enfant et qui ne sont pas à risque sont vivement encouragé·e·s à se mobiliser. Certain·e·s expliquent que cela peut être ressenti comme des injustices dans les équipes.

Après coup, on entend des choses qui se sont passées et qui n'étaient pas forcément équitables pour tout le monde. Je ne rentre pas trop là-dedans mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui ont dit : Nous, on n'a pas d'enfants, ce n'est pas juste qu'on nous demande à nous d'aller par exemple, à la permanence au Bouchet, d'être à risque, parce qu'ils pouvaient rencontrer les gens et pour certains, certaines on ne leur a pas laissé le choix, il fallait aller à la permanence. (Jeanne, Hospice)

Il est intéressant de noter que le mot volontaire est ici détourné pour enjoliver la réalité, rappelant « la langue de coton » de Steiner (2002), avec des « mots tout terrain » (cadre théorique, p.25). Le mot empêche de manière plus ou moins subtile la controverse, qui pourrait s'opposer contre la nécessité de se porter volontaire en tant de crise ?

Les relais médiatiques ou les discours officiels durant la période du covid rappellent bien les principes de rendre visible la bonne gestion de l'Etat de Genève à l'électorat (cadre théorique, p.18). « Dire » les actions mises en place et leurs réussites peut servir à rassurer, malgré le flou et l'incertitude de la période. Cependant, les professionnel·le·s rapportent parfois l'omission de certains fonctionnements stricts, pouvant présenter les décisions politiques ou institutionnelles comme plus adéquates que la réalité. Cette utilisation correspond aux propos de Merrien : le discours devenant parfois prophétique (1998). Les discours ne représentent pas totalement les vécus de terrain, et parfois la détresse et la dureté de la période. Lorsque Alexandre est responsable de faire visiter la Caserne à des personnalités de l'Administration de l'Etat de Genève et de la Ville de Genève, on lui dit de ne pas trop énoncer ce qu'il pense.

Au tout début, on m'a dit qu'il y a juste deux-trois trucs qu'il ne faut pas trop dire; parce que justement, c'était le canton et la Ville. De plus, il y avait Madame Alder en fin de mandat. Je pense que c'est toute la politique qui me passe au-dessus, dont je me fous. Mais voilà, il fallait quand même faire bonne figure. Madame Alder a expliqué aux médias qu'on accueillait absolument tout le monde. Et au début, ce n'était pas vrai, parce qu'on a commencé avec 100 personnes, après une semaine on a fait 150, après 200 personnes. (Alexandre, Caserne)

De plus, le poids des discours dépend de la légitimité à s'exprimer publiquement (politique ou média) et du statut de la personne oratrice (personnalité publique). Austin (2002), démontre bien que le pouvoir des mots et du discours dépend de cette légitimité d'énoncer, liée au statut (cadre théorique, p.14). Ainsi, les paroles des un·e·s ne valent pas celles d'autres. Les professionnel·le·s peuvent lutter plusieurs jours pour une cause, sans que rien ne bouge. Il suffit d'une déclaration médiatisée pour renverser la tendance.

J'essayais de justifier quelque chose sur lequel je n'étais pas d'accord, de tenir tête. C'est le taff, c'est comme ça, faut le faire (système de pauses de 4 jours). Lorsqu'une personne de la Caravane de la solidarité a appris ça, elle a contacté un de ses potes qui est dans la presse. C'est sorti dans la presse. Le jour d'après, la magistrate appelle pour dire qu'on arrête les pauses de quatre jours, alors que nous ça fait des mois qu'on se bat pour ça. (Leïla, Caserne)

Le discours ou les propos des médias contribuent non seulement à décrire la réalité, mais à la construire : « le langage détient un pouvoir certain, une capacité non à décrire le monde tel qu'il serait mais à contribuer à le produire. » (Goodman 1992, dans Dufoix, 2014, p.7) Durant la pandémie, une quantité impressionnante de discours et de relais médiatisés inonde les populations d'informations. Cela peut entraîner parfois une difficulté pour savoir à qui et quoi se fier. Cédric explique ce pouvoir des médias :

Par exemple, la Tribune de Genève avait marqué que notre association faisait de la distribution décentralisée. Ce n'est pas du tout vrai, c'est les villes avec les Colis du cœur. Mais c'est la Tribune de Genève ! Ils ne vérifient rien du tout, et ça devient une vérité. Ça m'a ouvert les yeux. On sait que théoriquement les médias c'est la vérité d'aujourd'hui. Le virtuel est la vérité. (Cédric, association)

Le discours occupe ainsi une place importante, voire essentielle, dans cette période d'incertitude. Le discours est à la fois utile pour adhérer aux principes du système tout comme pour rassurer sur le fait que le système est idéal comme réponse à une problématique. Cela rappelle ainsi ce que Chomsky (2009) explique à propos des médias : « au service des dominant·e·s, renforcent l'idée que les décisions prises correspondent aux demandes et besoins des dominé·e·s et participent ainsi à la fabrication du consentement » (cadre théorique, p.15).

Pourtant, cette période permet aussi de démontrer l'importance de l'opinion publique (cadre théorique, p.18) et qu'il faille un minimum satisfaire une vision défendant des valeurs humaines dans la gestion de certaines problématiques par l'Etat.

5.1.2 Quelques dilemmes éthiques provoqués par la crise

Certain·e·s ressentent un inconfort face aux directives institutionnelles qu'ils perçoivent comme en décalage avec les besoins des bénéficiaires. Leïla explique l'inconfort ressenti pour faire respecter les mesures sanitaires ou encore d'être présente sans avoir le droit de mettre en place des activités : « *Je ne suis pas maton* ». Elle explique qu'elle ne trouve pas de sens face aux directives de refuser des personnes alors qu'il reste de la place ou encore l'impossibilité d'occuper le temps en proposant des ateliers. Cet inconfort est lié à l'impossibilité de pouvoir faire plus pour les personnes face aux limites liées aux directives institutionnelles. Les possibilités d'agir que Leïla perçoit et les limites imposées par la direction sont en contradiction.

J'ai trouvé pas mal d'idées. On pourrait faire un potager. Cette caserne va être détruite, on pourrait peindre les murs, on pourrait faire des trucs ! On m'a vite dit que ce n'était pas dans mon cahier des charges. (Leïla, Caserne)

Cette tension éthique semble être générée par l'injonction institutionnelle et le besoin réel de du public rencontré. Les règles vont à l'encontre de sa recherche de sens pour agir, « *mais put*** genre, en fait, on est des pantins* ». Sa référence à la sensation de devoir se comporter comme un « maton » démontre bien la transformation de sa pratique à travers le cadre institutionnel, dans laquelle elle ne trouve pas de sens.

À la Caserne, Alexandre explique un autre dilemme : le cadre institutionnel et son impact sur ses conditions en tant qu'employé. Il raconte qu'il est difficile de « tout » gérer en même temps: mettre en place un nouveau lieu, faire respecter des mesures sanitaires strictes et pourtant mouvantes, maintenir le cadre de manière congruente dans une équipe aussi grande, etc. Cela demande une grande adaptabilité aux professionnel·le·s.

Nos horaires se sont vus totalement chamboulés, notre salaire aussi. Vu qu'on faisait plus de veilles, qu'on travaillait jusqu'à une heure du matin, on était un peu moins payé. C'était compliqué, pour moi et pour d'autres. On donnait beaucoup, on était très souple et en même temps le salaire n'augmentait pas forcément. (Alexandre, Caserne)

Il explique que ces conditions de grande adaptation et de manque de reconnaissance des efforts fournis pourraient être dénoncés par le personnel. Cependant, cela impliquerait de se mobiliser, de faire du bruit, par exemple à travers une grève. Dénoncer leurs conditions de travail implique alors un dilemme : privilégier leurs propres besoins face aux besoins des publics de la Caserne ? :

Est-ce que si on s'était mobilisé, est-ce que ça aurait été bénéfique pour les bénéficiaires ? C'est comme ça aussi qu'ils nous « chopent » et nous empêchent de faire une grève : les répercussions sur les bénéficiaires. (Alexandre, Caserne)

Pour ces deux personnes, une frustration est ressentie face aux dilemmes et les tensions éthiques que génèrent le cadre institutionnel. Cela semble les bousculer dans leurs valeurs et le sens qu'ils mettent ou veulent mettre dans leur pratique.

Pour d'autres, les directives institutionnelles de l'Hospice sont un soulagement face au rythme intenable d'avant la crise. La pression se fait moins ressentir dans les demandes : faire au plus simple et au plus urgent. Les professionnel·le·s ne sont alors plus tiraillé·e·s entre l'injonction de répondre efficacement et quantitativement, tout en maintenant un travail de qualité.

Auparavant, maintenir des suivis réguliers semblaient placer les professionnel·le·s face au choix de : privilégier la quantité à défaut de la qualité, ou à l'inverse, privilégier la qualité et faire défaut à l'injonction de quantité. Emery et Giauque (2004, cadre théorique, p.16) dénoncent l'augmentation de la charge de travail pour une seule personne dans un service dont les demandes de prestations augmentent, sans pour autant que l'institution reçoive plus de moyens. La charge de travail se répercute ainsi sur le personnel qui doit faire face au dilemme d'agir de manière qualitative ou quantitative, rappelant ainsi les propos de Grand (2011), sur le mal être du personnel. La crise bouleverse ces injonctions. Ainsi, Lionel explique que de répondre uniquement aux urgences lui semble plus adapté et lui alléger sa charge de travail :

Dans ma manière de fonctionner, maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences. Parce que si on continue à fonctionner comme avant, tout le monde se fait un burn out et un arrêt. Et du coup, les bénéficiaires n'ont plus d'assistants sociaux. Si on change le fonctionnement, ça nous allège un peu, améliore la qualité de vie au travail et ça nous permet de continuer à être présents pour les bénéficiaires. (Lionel, Hospice)

À la FASE, les équipes semblent débattre ensemble, par lieu, des problèmes et les dilemmes rencontrés. Les deux professionnels rapportent des dilemmes éthiques essentiellement face aux prises de décisions institutionnelles et leurs répercussions sur leurs pratiques ou manière de fonctionner dans les lieux. Les manières de fonctionner institutionnelles semblent ne pas respecter la manière de procéder, dans laquelle une certaine horizontalité et une discussion entre partenaires est défendue usuellement. Cela

questionne ainsi les professionnel-le-s sur la réelle éthique institutionnelle. Est-ce que c'est une prise de pouvoir du secrétariat général et est-ce que les équipes doivent se positionner face à cela ?

Pour Cédric, le dilemme éthique le plus important dans cette période concerne les moyens mobilisés pour atteindre un but visé. Il explique qu'il comprend mieux certaines lenteurs procédurales institutionnelles, qui protègent que chacun-e agisse à sa guise, cela garantissant des actions réalisées en accord avec l'éthique de la structure.

Le moyen de faire les choses est très important, voire aussi important que le but. Cette réalisation est nouvelle pour moi. Le but ne justifie pas les moyens. Avant j'aurais plutôt dit : si ça marche [pour justifier certains moyens] ?! Ce n'est plus du tout ma position maintenant. (...) Mon appréciation des gens institutionnalisés a changé. Je comprends pourquoi ils n'arrivent pas à réagir aussi vite, parce qu'ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées, pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement. (Cédric, association)

5.1.3 Les postures professionnelles

Toutes et tous expriment l'importance du lien relationnel dans leur travail, qu'ils ne vivent plus de manière similaire. Hormis Cédric de l'association qui explique avoir un meilleur suivi avec les publics, les personnes des autres lieux perçoivent un affaiblissement de la qualité du lien. Iels expliquent que cela les impacte dans la manière dont iels désirent et peuvent agir. Travailler à distance est en contradiction avec les propos de Dafflon (2016, p.2) : « *Immergés dans le quotidien et l'intimité des individus, les professionnels créent une relation de confiance à partir de « coups d'intuitions, d'improvisation et de bricolages (créant) de la compétence » (de Sardan, 1995, cité dans Puaud, 2012, p. 33).* »

Le télétravail modifie la manière d'entrer en relation et impacte ainsi les postures professionnelles. Lionel exprime l'inconfort que génère le fait d'appeler en numéro privé, il se sent moins à l'aise d'entrer en contact. Il réalise que le numéro de l'institution légitime l'appel. Le « terrain » - le présentiel, lui manque parce qu'il perd toute la finesse du non-verbal de la complicité, de l'informel que le lien apporte habituellement : « *je ne reconnais plus mon métier en fait.* » (Lionel, Hospice).

Martin et Fabien expriment eux aussi ce manque du lien, de la spontanéité et de la richesse de l'informel que le télétravail ne permet pas. « *Le problème du virtuel c'est que chacun est dans son coin, ça ne réunit pas tout le monde.* » (Fabien, maison de quartier). Cela souligne vraiment l'aspect qualitatif du relationnel. Lorsque celui-ci est remis en question, ou qu'il est demandé de garder le lien à distance à travers le virtuel ou des appels, les professionnel-le-s semblent perdre leur authenticité, leur véritable disponibilité à l'Autre. Cela rappelle l'importance de la simplicité du quotidien (Dafflon, 2016). Les deux professionnels de maison de quartier se sentent limités par les règles sanitaires.

Grande frustration de ne pas pouvoir faire ce qu'on voudrait comme on voudrait, que ce soit les camps, les colos, les choses qui sont très essentielles pour le bien vivre ensemble du quartier, pour la dynamique dans la maison de quartier entre les gens. (Fabien, maison de quartier)

Martin et Fabien expliquent aussi un inconfort dans leur posture et un sentiment de culpabilité de ne pas pouvoir faire plus durant la période, « *de ne pas pouvoir être utile* » (Martin, maison de quartier). Ces propos nous font penser aux logiques d'efficience

auxquelles répondent nos institutions pour continuer à recevoir des subventions ou obtenir des mandats (cadre théorique, p.13 & 18), intégrées jusque dans les postures du personnel.

J'avais l'impression qu'il fallait absolument qu'on fasse nos heures, on se sentait mal par rapport à ça. (...) Une sorte de culpabilité : il faut absolument qu'on montre. Ça faisait bizarre. Tu travailles à 100%, 80%, 50%, ça dépend des gens, et du jour au lendemain on n'a plus rien. On est à la maison, on sait pas quoi, comment faire, comment se réinventer. (Fabien, maison de quartier)

Cela nous fait penser au principe d'efficience et surtout au fait de pouvoir montrer l'action, prouver que « ça tourne », ce qui correspond à des réponses à des logiques de bonne utilisation des finances publiques intégrées dans les actions sociales (cadre théorique, p.18).

À la Caserne, Alexandre et Leïla expliquent qu'ils sont freiné·e·s pour faire évoluer le lien avec les bénéficiaires. Alexandre explique qu'il est frustré de ne pas avoir le droit de « faire des suivis » dans une logique de travail éducatif, et non pas seulement d'accueil d'urgence.

On avait eu un grand entretien deux jours avant que ça ouvre, en nous disant en quoi notre statut va changer vu qu'on sera là H24. Est-ce qu'on va faire des projets? On nous a très vite fait comprendre que le débat n'était pas là, et que si on n'était pas content, on pouvait partir. C'était quand même frustrant. (Alexandre, Caserne)

Leïla explique bien cette tension entre les préférences personnelles, le rôle social et la fonction. Le titre de sa fonction « aide éducatrice » ne correspond pas réellement à son cahier des charges qui n'inclut pas de suivi éducatif (malgré le terme utilisé dans le titre). Elle explique qu'elle n'est pas à l'aise avec les directives qui lui demande d'être présente et d'effectuer de la surveillance, sans pour autant pouvoir mettre en place des activités qui lui donnent sens. « *Ils voulaient que notre sens du travail soit vraiment fixé sur l'urgence, les besoins premiers. Si le gars avait à manger, une douche et son lit, c'est les seules demandes auxquelles tu dois répondre, c'est tout.* » (Leïla, Caserne)

Sa fonction n'est pas en accord avec ses motivations et le sens qu'elle veut donner à son travail. Pour elle l'ouverture 24h/24 est l'occasion de faire un suivi avec les populations. « *C'est l'occasion de pouvoir créer des liens, mais non, on n'est pas un foyer, on est un accueil d'urgence, donc on est là pour les services de base : douches, repas, lit.* » Elle décide finalement d'incarner le rôle social qui lui correspond, malgré les interdictions :

J'ai voulu faire les choses bien et j'ai exposé le projet. La hiérarchie ne veut pas m'écouter ? bah on va le faire quand même. (...) Toutes les autres structures étaient fermées, il n'y avait vraiment que les services de base. Il y a quand même des gens qui essayaient de chercher du taff à gauche à droite, de refaire un peu les CV, etc. On s'est mis à le faire avec eux, on avait le temps, on n'est pas professionnalisé pour ça, mais on avait le temps. On se débrouillait, on faisait et on s'est vite fait reprendre. On s'est fait taper sur les doigts, parce que c'était pas dans notre fonction. (Leïla, Caserne).

Ainsi, lorsque les deux professionnel·le·s agissent malgré les interdictions, iels sont vite rappelé·e·s à l'ordre. Alexandre explique quant à lui la difficulté de devoir appliquer des règles qui lui semblent illogiques, qui de plus sont changeantes. Il explique que la règle qui octroie seulement 5 jours de droit à l'hébergement est modifiée grâce à la dénonciation de

ce procédé dans les médias. C'est une bonne nouvelle pour les bénéficiaires, cependant les professionnels ont quand même dû appliquer cette règle difficile auparavant.

C'est mieux pour les bénéficiaires. C'était frustrant pour nous parce qu'on devait aller vers chaque personne, leur dire : « Voilà, tu n'as plus que 5 jours, on te remet à la rue. » « Hein ! Quoi ? Mais comment ? » Ils t'insultent, ce n'est pas facile. Nous on dit : « c'est chiant » [les institutions répondent] « mais on ne peut pas faire autrement. » En 3 coups de téléphone, tout change ! Et qui doit dire tout ce changement ? Nous ! On passe pour des girouettes. (Alexandre, Caserne)

Le cadre institutionnel impacte les postures professionnelles, ce qui nous rappelle les mutations professionnelles dénoncées par Kletz, Hénaut & Sardas (2014, cadre théorique, p.16). Les postures des professionnelles sont nourries de valeurs et principes personnels qui se confrontent parfois au prescrit institutionnel. Leïla, à force de lutter en mettant en place des activités malgré les refus de la direction, finit par quitter le centre.

Tu arrives à trouver encore un sens à ton taff ? On te dit « va faire-ci et va faire-ça ». Le lendemain, on te demande de faire totalement le contraire. Tu dois le faire sans trop te poser de questions. C'est pour ça que je suis partie, entre autres, c'est que je me pose trop de questions et je ne peux pas juste faire. (Leïla, Caserne)

La personne issue de l'association explique que sa posture est dans la recherche de répondre au mieux aux besoins de la population précarisée par la crise. Même si cela implique de renoncer à son indépendance face à des institutions et d'associer les forces de l'association à une institution.

Un activiste se définit par faire quelque chose vite et bien, plus vite que les institutions. Si je vois que les institutions le font, et mieux que moi et notre association, autant joindre les forces avec eux. Ça ne veut pas dire que je vais rester dans cette posture éternellement. Justement, c'est pour ça qu'on garde la liberté de ne pas accepter les financements de la ville ou n'importe quoi d'officiel. Parce que je trouve que la posture officielle dévie de ma posture initiale d'activiste. (Cédric, association)

À l'Hospice, en revanche, la crise et la réorganisation qu'elle génère est une opportunité pour Jeanne de se réinventer dans sa pratique, de sortir des habitudes et du stress quotidien.

Voilà, j'avais besoin de reprendre un peu ma liberté, enfin, après je ne sais pas combien de temps ça va durer. Cela m'a permis de réagender mes rendez-vous et la manière dont j'aborde les gens. J'essaie aussi d'aller faire du domicile pour aller voir chez les gens et je commence à faire les cafés avec des bénéficiaires. J'essaie de sortir un peu de cette étiquette d'institution, de local fermé, de bureau. (Jeanne, Hospice)

Lionel et Jeanne expriment que les nouvelles directives permettent de ralentir et de retrouver un rythme plus tenable dans leur travail. Ils expliquent pouvoir être dans un travail plus qualitatif en répondant uniquement aux urgences. Selon leurs propos, leur qualité de vie semble s'être améliorée, même si Lionel précise que c'est au niveau administratif et non pas sur la qualité du lien.

Ce que j'ai trouvé bien c'est que je me suis sentie beaucoup moins stressée parce que du coup, on n'a pas les collègues qui rentrent dans le bureau, on n'a pas

la réception qui nous harcèle souvent de téléphones ou de mail et ça, ça m'a permis de vraiment faire mon travail correctement. Parce que quand je n'avais pas le temps, je faisais les choses à moitié. (Jeanne, Hospice)

5.2 Synthèse - la crise comme opportunité

Selon les propos récoltés, la crise semble accélérer les processus de modernisation et accentuer les principes managériaux dans les fonctionnements des trois grandes structures rencontrées. L'utilisation des outils de la NGP semble renforcée dans l'urgence et le flou de la situation de la pandémie. Les personnes issues des secteurs étatiques et subventionnés semblent être les plus touchées par ces logiques et l'inconfort que cela génère dans leur profession.

Tout système déséquilibré s'organisera, spontanément ou intentionnellement, pour rétablir l'équilibre et ainsi assurer sa survie. La crise est un élément qui demande une forte compensation pour maintenir la pérennité du système de notre société. Il semble alors compréhensible de voir les stratégies et outils managériaux utilisés de manière amplifiée comme réponse à la crise globale, pour assurer la pérennité des institutions publiques.

L'analyse fait ressortir les principes et outils de la NGP (modernisation technologique, autonomisation des bénéficiaires, verticalisation des rapports hiérarchiques, le contrôle par la confiance, la quantité qui semble un indicateur de qualité, restrictions budgétaires, ...). Ces principes semblent demander plus d'investissement des professionnel-le-s. Les savoir-faire sont bousculés et bouleversés par l'urgence et les mesures sanitaires. Continuer la mission institutionnelle implique de changer des logiques et des pratiques habituelles. Une adaptation constante est demandée. Le personnel explique pourtant un manque de reconnaissance face à leur investissement. Huet, de Pompignan & Batt (2013) expliquent que le personnel doit s'adapter aux logiques d'efficacité entrepreneuriales qui sont présentes dans les institutions, sans pour autant être gratifié ou motivé pour ses efforts avec un bonus financier, comme il se ferait dans les entreprises privées.

L'association, qui fonctionne habituellement sans participation étatique ou municipale, et qui doit finalement voir ses activités institutionnalisées nous semblent être un exemple fort des logiques de la NGP. Il est nécessaire de pouvoir rendre les actions légitimes (bien que toutes les personnes n'aient agi de manière illégale!) à travers un cadre institutionnel. Son institutionnalisation est finalement stratégiquement utile pour les deux parties : l'association peut continuer son action, bien que sous la surveillance de la Ville, et la Ville démontre qu'elle se mobilise adéquatement face aux besoins de la population (cadre théorique, p. 17-18).

De nouvelles communications et directives sont régulièrement édictées et sont largement relayées par les médias. Durant cette période, nous constatons le pouvoir du discours et sa fonction d'outil central dans notre système et dans la gestion de la crise.

Certains termes sont déviés de leur sens initial pour faire adhérer à des directives, comme nous l'avons vu avec le mot « volontaire ». Parfois les discours ne reflètent pas les réalités de terrain, rendant les gestions institutionnelles et politiques parfois plus adéquates que ce que ressentent les professionnel-le-s. Nous retrouvons ainsi le discours au service du système établi.

En effet, les directives institutionnelles (en plus des mesures sanitaires) bousculent fortement les pratiques professionnelles. Les personnes interrogées expriment un temps de conscientisation de ces logiques managériales accentuées et leur impact sur leurs actions. La crise provoque de nouveaux dilemmes éthiques : des décisions semblent parfois ne pas correspondre de manière satisfaisante aux besoins des bénéficiaires.

Certain·e·s des professionnel·le·s interrogé·e·s semblent ainsi se questionner sur leurs fonctions et la manière dont iels sont libres d'incarner ces dernières : répondre aux demandes institutionnelles ou aux besoins des bénéficiaires ?

La crise force à sortir des zones de confort. En fonction du vécu, de la personnalité et de l'expérience de l'individu, les capacités d'adaptation et de remise en question sont très diversifiées. Les rythmes d'activité varient en fonction des problématiques des publics. Certaines personnes voient leur travail s'intensifier dans l'urgence, tandis que d'autres ont plus de temps pour penser cette période.

Ainsi les ressources personnelles mobilisées durant la crise semblent différer en fonction des pratiques usuelles de l'institution et surtout du parcours de chacun.e. Pour la plupart, s'ajuster dans ces bouleversements semble avoir sollicité des ressources personnelles : certain·e·s pour être paisible dans la tempête, et d'autres pour avoir reconnu un besoin de retrait dans cette période difficile.

Les stratégies d'adaptation face à la période et ses répercussions diffèrent en fonction des professionnel·le·s. Cédric explique que la capacité d'adaptation découle du nombre de crises traversées par un individu, durant le cours de sa vie. Cela demanderait de l'expérience pour réagir avec souplesse et créativité.

Chaque problème, c'est aussi une opportunité. Si vous allez d'une crise à l'autre, c'est juste une étape. Ça tombe, ça monte, ça tombe, ça monte, en espérant qu'à la fin vous soyez un peu plus haut. (Cédric, association)

La crise semble être une étape importante pour certain·e de remettre du sens dans leur pratique face à des tendances managériales, en faisant différemment. C'est aussi un moment de remise en question des discours face à la réalité de terrain des professionnel·le·s. Affirmer sa posture semble être important pour (re)définir le sens de leurs actions de manière sensible aux besoins des bénéficiaires.

Nous avons l'impression que se questionner soi-même est une étape essentielle pour ensuite questionner son propre positionnement dans une institution, voire un système. Nous voulons comprendre ce que les professionnel·le·s mettent en place pour retrouver du pouvoir d'agir. Nous réalisons suite à cette première analyse que nous voulons comprendre pourquoi certain·e·s se sentent libres même dans un environnement très institutionnalisé, alors que d'autres dans des environnements moins « étatisés » se sentent plus contraint·e·s.

En quoi cette période est-elle l'opportunité de réinjecter ou maintenir du sens dans les pratiques sociales et qu'est-ce qui est mobilisé pour agir, malgré des dilemmes éthiques ?

6. Question de recherche et hypothèses

Notre problématique s'affine grâce aux propos des personnes rencontrées et suite à notre analyse et synthèse, ce qui nous permet de reformuler notre question de recherche:

« La crise globale actuelle est-elle une opportunité pour (re)penser nos postures professionnelles et notre pouvoir d'agir, dans un contexte de nouvelle gestion publique? »

Les premières pistes de compréhension et constats que nous formulons dans notre synthèse nous permettent alors de formuler trois hypothèses, qui sont des suppositions de de réponse à notre question (HETS, 2016). Nous allons les confronter au terrain dans une deuxième série d'entretiens.

6.1 Première hypothèse

La crise amplifie les principes de fonctionnement de la NGP dans les structures sociales et l'importance du discours pour faire adhérer à ces logiques. Les réponses politiques et institutionnelles à la crise sont portées par des valeurs managériales.

6.2 Deuxième hypothèse

Les professionnel·le·s issu·e·s d'institutions plus « étatisées » sont confronté·e·s à des logiques managériales qui impactent plus strictement leurs marges de manœuvre. Une amplification de limites institutionnelles, particulièrement durant la crise, provoque plus de dilemmes éthiques et impacte leur pouvoir d'agir.

6.3 Troisième hypothèse

La crise est une opportunité d'un retour à « l'essentiel » et de défendre des actions sociales plus qualitatives, à contre-courant de fonctionnements valorisant la quantité. C'est l'occasion de se positionner contre des logiques de prestation et d'efficacité, en réaffirmant la pratique du lien relationnel.

De nouvelles notions théoriques sont nécessaires pour aborder notre problématique : la posture professionnelle, les dilemmes éthiques et le développement du pouvoir d'agir. Ces savoirs, ainsi que le premier cadre théorique, nous permettront de comprendre les phénomènes rencontrés en lien avec nos hypothèses et notre question finale. C'est une manière de pouvoir approfondir nos prémices de compréhension issues de notre première analyse.

7. Deuxième cadre théorique

7.1 La posture professionnelle

En tant que professionnel·le·s, nous sommes avant tout des individus. Nous sommes composé·e·s de nos savoirs, valeurs, compétences, morale, idéaux, éthique, stratégies d'adaptations, émotions, etc. La posture professionnelle est la ligne directrice à laquelle répondent les pratiques des professionnel·le·s, dans un contexte donné. La définition de la posture de Maela Paul (2004) que nous partage Stéphane Michaud explique bien cela.

La posture définit la manière de s'acquitter de sa fonction (ou de tenir son poste). C'est nécessairement un choix personnel relevant de l'éthique. La posture d'accompagnement suppose ajustement et adaptation à la singularité de chacun, accueilli en tant que personne. Elle suppose une compétence à passer d'un registre

- *Une Fonction : Tâche ou ensemble de tâches, exercées en fonction de son statut, définie par les responsabilités qui [lui] sont confiées. (aspect figé et dynamique)*
- *Un ou des Rôles : (...) modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel. » (Rocheblave, 1963, p. 306, cité dans Anzules, 2019, p.10, powerpoint partagé par Stéphane Michaud, maître d'enseignement HES, HETS Genève, séance de direction TB du 20.02.21)*

Selon Anzules, la posture professionnelle est nourrie du dialogue « dynamique et opérationnel » (2019, powerpoint p.11) entre ces trois aspects et constituerait l'identité professionnelle. Ainsi la posture pourrait s'apparenter au « rôle » et la manière dont la fonction professionnelle est incarnée. L'individu trouve un équilibre cohérent entre les moyens environnementaux qu'il a à disposition, pour s'acquitter au mieux de sa fonction et sa mission. Cette façon de travailler et d'agir est le résultat d'un choix personnel.

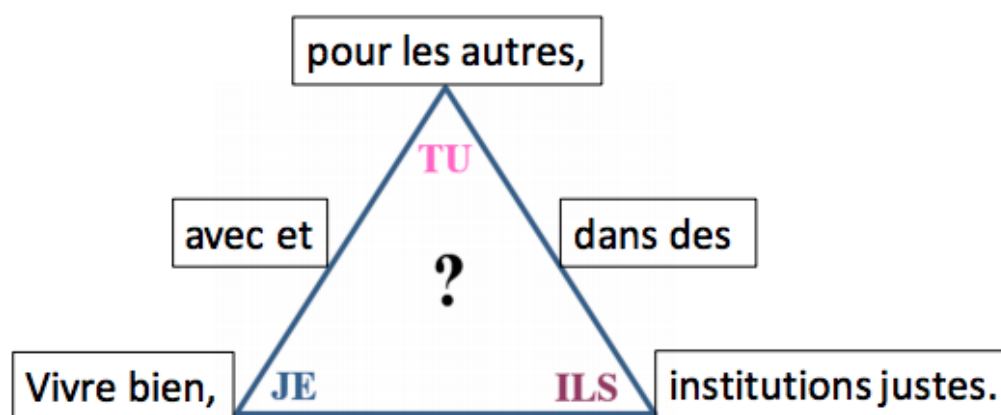
7.2 L'éthique et les dilemmes de la posture professionnelle

Assurer un travail d'accompagnement implique de prendre en compte un cadre (contexte, règle, lois, etc), l'Autre en face de soi (public, collègue, etc) ainsi que notre propre individualité. Paul Ricoeur (1990), explique les tensions que l'on peut ressentir dans notre posture éthique. Il nomme ce dialogue entre ces trois pôles « l'intention éthique ».

- le « je » symbolise la personne professionnelle - comportant sa liberté personnelle et son pouvoir d'agir en tant qu'individu

- le « tu » symbolise l'Autre dans sa liberté d'alter ego, ce pôle peut faire référence aux publics, collègues, responsables, ...

- le « il » représente le cadre, les missions, valeurs institutionnelles, morales, règles, lois ou encore de nouvelles directives. Ce pôle s'apparente à des normes, difficilement modifiables. (Ricoeur, 1990, cité dans Etienne Rouget, chargé de cours HES, HETS Genève, module B6, cours du 25.04.2016, p. 8).



Triangle de l'éthique
Bolly, C. & Grandjean, V. (2003)

Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, 1990

Schéma du triangle de l'éthique (Ricoeur, 1990, dans Bolly & Grandjean, 2003, dans le powerpoint de la conférence de Savignac & Jasmine, 2017, p.14)

Pour le pôle « tu », c'est selon la proposition de Compaijen (2007) que nous utilisons, dans notre travail, un maximum le terme « l'Autre » :

« nous évoquons une liberté qui se met en jeu, une personne qui ose, parfois un simple instant, parler enfin pour elle, sans se caler sur ce que lui dictent, la pression sociale, la peur du plus fort ou du plus influent, l'inquiétude d'être ou de ne pas être conforme. L'Autre, en ce sens, est un être qui assume son altérité. [...] l'Autre, en d'autres termes, c'est quelqu'un que je peux, au sens propre du terme, rencontrer » (Meirieu, 1997, p.11-12, cité dans Compaijen, 2007, p.136)

Ce qui nous plaît dans cette démarche, c'est que cela n'induit pas de position supérieure ou inférieure dans la relation, qui peut être sous-jacente avec une dénomination mentionnant l'expertise ou le professionnalisme d'un côté et du fait de recevoir une aide ou bénéficier d'un accompagnement de l'autre. Cette définition, pour nous, souligne les notions d'échange et de partage dans une relation.

Dans nos pratiques professionnelles, nous sommes ainsi amené·e·s à vivre une recherche d'équilibre dans la tension entre ces trois pôles. Chaque situation avec chaque individu nous amenant de manière plus ou moins consciente à cette constante réévaluation de notre intention éthique : la manière dont notre individualité interagit avec l'Autre, dans un contexte donné. L'éthique est la manière dont l'individu désire « être ». Elle sert à questionner la pratique des professionnel·le·s (Bouquet, 2012, cité dans Etienne Rouget, chargé de cours HES, HETS Genève, module B6, cours du 25.04.2016 et 06.05.2016).

Il n'est d'éthique que dans l'action, quand l'acteur s'interroge sur le sens à donner à ce qu'il entreprend, quand il exerce sa « sagesse pratique en situation », dit Ricoeur. (Bouquet, 2017, p.71)

Bouquet (2017) explique que l'éthique est une ligne directrice dans l'action, mais n'est pas un élément qui définit la totalité de l'acte : *« L'éthique doit rester à sa juste place et ne pas cacher les défaillances des autres champs »* (p. 73). Parfois, c'est de manière plus consciente que les praticien·ne·s vont questionner l'éthique d'une situation. Des conflits éthiques émergent tout particulièrement dans l'écart du prescrit et du réel : *« tension entre le discours et la pratique, quand des conflits de valeurs se déclarent »* (p. 71). Prendre une décision implique quatre phases : une identification, une évaluation et un choix qui précèdent ensuite l'action ([annexe 13](#) - Les phases de délibération éthique selon Bouquet, 2017 et Legault, 1999).

Bouquet (2017) nous invite ainsi à considérer la distinction entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité proposée par le sociologue Max Weber.

L'éthique de conviction repose sur les valeurs, principes, et idéaux supérieurs de la personne. La notion d'ardeur dans la recherche d'absolu implique parfois de refuser d'agir, pour être en accord avec ses principes. Cette éthique *« se soucie exclusivement de ne pas trahir une valeur, de ne pas transgresser une norme (par exemple, la vérité et dire la vérité, la bonté et ne jamais user de la force, etc.) »* (Hottois, 1996, p.492). C'est faire le choix rationnel d'être en cohérence avec ses principes et convictions, peu importe la situation ou le contexte. La conviction ne supporte pas *« l'irrationalité éthique du monde »* et que parfois

: le bien puisse engendrer le mal et réciproquement (Weber, p.174, cité dans Hottois, 1996, p.493).

L'éthique de responsabilité, en revanche, relève de penser la finalité de manière rationnelle. Cette éthique pense les moyens de manière pratique, efficace et opérationnelle « *car c'est bien la fin qui justifie les moyens* » (Hottois, 1996, p. 490). L'éthique de responsabilité porte une attention sur les conséquences de l'action. Elle prévoit et prédit les effets de l'action et des moyens mobilisés sur l'environnement et les Autres. La personne privilégie alors la nécessité de répondre ou d'agir, même si cela n'est pas en accord avec ses propres valeurs ou principes, pour le bien de la communauté ou de la collectivité. Renoncer à agir n'est pas envisageable et tout sera mis en œuvre pour surmonter les obstacles, de manière réalisable.

Weber rappelle que ce sont des profils éthiques accentués et, bien que antinomiques, ces éthiques font partie de la condition de tout Être humain·e (Hottois, 1996). « *Weber ne prétend absolument pas que nous faisons une fois pour toutes le choix de l'une ou l'autre éthique ; au contraire, la condition humaine tient dans le fait que le problème de ce choix ne cesse de se répéter.* » (Hottois, 1996, p.493-494). Bouquet (2017) précise alors que le travail social est particulièrement empreint de la tension générée par ce choix perpétuel :

En se référant à nouveau au cadre posé par l'oeuvre de Max Weber, on peut dire que la délibération personnelle est un processus interprétatif, oscillant entre l'éthique de conviction, fondée principalement sur ses propres valeurs, et l'éthique de responsabilité vis-à-vis de soi et vis-à-vis des autres, fondée principalement sur l'idée de rendre compte de ses choix, des moyens et des conséquences. C'est la mise en question et en débat de l'articulation et du dosage entre éthique de conviction et éthique de responsabilité qui est constamment à l'oeuvre dans toute délibération éthique. Ce dosage se fait par réflexions, raisonnements, mises à distance... bref par une stratégie décisionnelle. (Bouquet, 2017, p. 77)

Les agirs des praticien·ne·s sont dans une recherche d'équilibre et de compromis entre ces deux éthiques : agir en fonction de nos principes supérieurs ou privilégier les effets concrets prévisibles. La résolution de ces dilemmes permettrait alors la mise en action, ou à l'inverse la non-action.

7.3 Le pouvoir d'agir

Le développement du pouvoir d'agir, ou « l'empowerment », est souvent mentionné dans le travail social. Cependant cette notion est plus souvent utilisée et mise en lien avec le pouvoir d'agir des publics, et non pas celui des professionnel·le·s.

«Le pouvoir d'agir réfère à la possibilité pour les personnes ou les communautés de mieux contrôler leur vie» (Rappaport, 1987), ou, de façon plus spécifique, à un processus caractérisé par l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté. (Le Bossé & Vallerie, 2006, p.88)

Bernard Vallerie et Yann Le Bossé (2006), questionnent l'évolution des situations sociales qui confronte les postures des professionnel·le·s dans leurs marges de manœuvre et leurs réalités de terrain. Ils expliquent que le développement du pouvoir d'agir permet de justifier

son propre positionnement. L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir sous-tend deux considérations pour l'émergence d'un changement.

Il faut évaluer en premier lieu l'influence des forces sociales³ : ce que le contexte, l'environnement, les ressources à disposition ou encore le cadre offrent comme opportunité d'agir. Puis dans un second temps considérer les caractéristiques individuelles : ce que la personne est capable de mobiliser (compétences, motivations d'agir, expériences, capacités d'adaptation, ...) pour exercer ce pouvoir.

Le développement du pouvoir d'agir est donc un processus par lequel une personne accède à une capacité d'agir et d'impacter une situation, en prenant en compte les contraintes et possibilités extérieures (forces sociales) et ses ressources personnelles (Le Bossé & Vallerie, 2006).

La notion de «pouvoir d'agir» désigne la possibilité de mener à terme un changement souhaité et défini par la personne concernée et ne doit pas être confondue avec l'exercice d'un pouvoir «sur autrui». (Le Bossé & Vallerie, 2006, p. 89)

Ce qui nous amène au concept de toute-puissance que développe Compaijen (2007). Il explique que la toute-puissance d'un individu n'existe pas. Cependant, c'est le fait que la perception d'un individu devienne la « Vérité », la seule manière valable de considérer une réalité. C'est un mécanisme de défense intégré dans le fonctionnement, la perception et l'interprétation de la réalité d'un individu. La personne est figée dans la satisfaction qu'elle a de « savoir » se définir, elle-même, et ce qui l'entoure. Dans ce fonctionnement, il n'y a plus de place pour l'Autre, sa propre définition et celle de sa réalité. Cela a des répercussions sur l'Autre, puisqu'il subit la définition que la personne toute-puissante lui impose. Cette mise en garde de Compaijen nous semble donc essentielle :

Le principe est le suivant : pour ne pas être confronté à nos propres difficultés, nous avons choisi un métier où l'on peut aider l'Autre, l'accompagner. Dans ce cadre, notre concentration se fixera sur les difficultés de l'Autre à qui nous pourrions donner des solutions, des réponses, etc. En essayant de travailler avec et pour l'Autre, nous évitons inconsciemment de travailler sur nous-mêmes. (Compaijen, 2007, p.140).

Cela nous semble être un questionnement important dans l'éthique et la posture professionnelle : le pouvoir d'agir doit être mis au service de l'Autre et non pas pour se servir de l'autre afin de se fuir soi-même. L'auteur nous invite à laisser l'espace à l'Autre et à nous décentrer de notre propre réalité, afin de « *travailler avec et pour l'Autre, en toute humilité* » (Compaijen, 2007, p.143).

La sensation du pouvoir d'agir semble être influencée, voire faire partie de la posture professionnelle. La posture mobilise des ressources et principes personnels pour agir, dans contexte donné. Nous comprenons que la posture professionnelle peut ainsi nourrir la sensation de pouvoir agir. C'est le fait de considérer sa propre capacité, en tant qu'individu, à agir et influencer une situation donnée.

³ Cela nous rappelle les forces agissantes de l'analyse de l'activité : " *Si les forces extérieures aux professionnels sont agissantes sur l'activité, elles sont aussi en retour travaillées par les professionnels qui concrétisent à leur tour une force et transforment l'environnement.*" (Mezzena, Stroumza, Seferdjeli et Baumgartner, 2013, p.197)

Dans le cas contraire, cela pourrait impliquer parfois une sensation d'impuissance ou de blocage, dans des situations dans lesquelles les marges de manœuvre semblent fortement réduites. Nous comprenons que dans le domaine du travail social, les praticien·ne·s sont quotidiennement tiraillé·e·s entre leurs valeurs et des injonctions qui peuvent sembler s'opposer. Effectuer ces choix éthiques quotidiennement demande peut-être alors de se sentir suffisamment stable.

L'activiste et féministe afro-américaine Audre Lorde (1988), incite à prendre du temps pour soi, à s'auto-préserver comme un acte de combat politique : « *Caring for myself is not self-indulgence, it is self-preservation, and that is an act of political warfare* » (Lorde, 1988, dans Spicer, 2019). Elle s'adresse tout particulièrement aux femmes racisées : prendre soin de soi comme un acte de rébellion face à un système qui les invisibilise⁴. Cette fameuse citation est reprise dans beaucoup de contextes et de situations qui dévient probablement des intentions premières d'Audre Lorde (Spicer, 2019). Cependant, nous sommes particulièrement touchées par ses mots, puisque le travail social implique un grand investissement personnel. Le self-care permettrait d'éviter de s'oublier dans un travail ou des luttes qui nous tiennent à cœur.

Le Bossé, en 2001, questionne l'intervention sociale dans un exposé qu'il intitule : « *Ni policier, ni sauveur : quel est le pouvoir d'agir d'un intervenant ?* » (Le Bossé & Vallerie, 2006, p. 91). Il propose une formation sur le développement du pouvoir d'agir à des équipes professionnelles. Suite à la formation, les personnes expliquent les bienfaits de ces notions autour du pouvoir d'agir dans leurs pratiques professionnelles et même dans leurs vies privées.

Les principaux effets que nous ayons repérés sont les suivants : gérer le sentiment d'impuissance, bousculer la hiérarchie des interlocuteurs, contribuer à l'émergence d'objectifs susceptibles d'être atteints. (...) clarifier une manière de faire à partir des notions de conscientisation, de perception des contextes, et de la question « quel est le problème ici et maintenant ? » (Le Bossé & Vallerie, 2006, p.91)

Le pouvoir d'agir semble alors découler de la capacité de la personne à se sentir libre d'agir, malgré et avec les contraintes et possibilités environnementales, en considérant ses propres forces et vulnérabilités, compétences et capacités personnelles et professionnelles.

8. Méthodologie : deuxième série d'entretiens

8.1 Récolte de données : entretiens semi-directifs

Nous choisissons d'effectuer des entretiens semi-directifs, afin de confronter notre problématique et ainsi vérifier nos hypothèses. Pour ce faire, nous décidons de présenter une synthèse de notre travail en rencontrant d'autres professionnel·le·s ([annexe 14](#) - synthèse présentée). Nous avons conscience que de présenter un texte influence l'entretien, puisque nous exposons notre manière de considérer la problématique. C'est cependant une opportunité pour nous de pouvoir débattre et vérifier notre compréhension du sujet, de manière ciblée, puisqu'il nous reste peu de temps avant la fin de notre recherche. Pour

⁴ Invisibiliser : "Soustraire au regard social. *Invisibiliser les minorités.*" (Invisibiliser, 2021)

Loubère, Souillard, El Hadani, Moreno Calvo & Marchand (2016) questionnent "*le rôle des médias dans le processus de visibilité ou d'invisibilité sociale de certains publics*" dans un rapport pour l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion sociale.

alimenter l'entretien, nous élaborons un canevas en lien avec nos hypothèses, afin de récolter ce que les professionnel-le-s pensent et ressentent du sujet ([annexe 15](#) - canevas de la deuxième série d'entretiens).

Les entretiens sont menés comme les précédentes, comme une conversation. Cependant, les thèmes de notre canevas s'articulent avec une certaine logique : d'abord contextuelle sur la crise, puis, sur ce que la crise et les modifications de pratiques génèrent sur leur posture et pouvoir d'agir, et, pour terminer, sur ce que la crise représente comme opportunité. Certaines questions sont ainsi déjà pré-formulées, même si nous les abordons assez soupagement. Il y a peu de thématiques à aborder, et nous sommes totalement à l'aise avec notre canevas pour guider la conversation dans la direction de ce que nous cherchons. À nouveau, nous usons de relances ou de reformulations pour préciser certains sujets.

8.2 Présentation des professionnel-le-s interrogé-e-s et des terrains

Comme pour notre première série d'entretiens, nous nous efforçons d'interroger des personnes de plusieurs types de structures. Puisque certaines structures sont plus petites, les personnes interrogées ne souhaitent pas que les institutions, le titre de leur fonction, ou encore les populations soient nommées. Nous rencontrons cinq personnes issues de différents types de structures :

- Deux services sociaux municipaux différents, dont les missions sont de favoriser la cohésion sociale et prévenir l'isolement des personnes fragilisées.
- Une institution de droit public instituée par l'Etat de Genève, qui a, elle aussi, pour mission de prévenir de l'exclusion sociale et de renforcer la cohésion sociale.
- Une institution de droit privé subventionnée par l'Etat de Genève, moyennant un contrat de prestation, qui a pour mission d'accueillir et héberger des personnes mineures non-accompagnées.

	Entretien n°11	Entretien n°12	Entretien n°13	Entretien n°14	Entretien n°15
Date	15.12.20 - 10h	17.12.20 - 12h	22.12.20 - 14h	05.01.21 - 10h	15.01.21 - 10h
Durée	60 minutes	60 minutes	60 minutes	80 minutes	80 minutes
Lieu	Local du quartier	Lieu de travail	Salle de la HETS	Salle de la HETS	Cuisine de Débora
Personne interrogée	Carlos, 45-55 ans	Jada, 45-55 ans	Maya, 45-55 ans	Ricardo, 35-45 ans	Carine, 25-35 ans
Niveau d'étude	Master en sociologie	Bachelor en travail social	Master en économie politique	Bachelor en travail social	Bachelor en travail social
Titre de la fonction et lieu de travail	Travailleur social dans un service social municipal	Travailleuse sociale dans une institution de droit public	Travailleuse sociale dans un service social municipal	Travailleur social dans une institution de droit public	Travailleuse sociale dans un centre d'hébergement
Public/problématique	Tout public	Tout public	Tout public	Tout public	Personnes mineures non-accompagnées
Chercheuse	Débora & Sabine	Débora & Sabine	Débora & Sabine	Débora	Débora

8.3 Déroulement des entretiens

Le fait de nous appuyer sur les propos de la première série d'entretiens crée une dynamique d'entretien intéressante. Ne pas uniquement engager notre avis (même si c'est notre compréhension que nous exposons) nous permet parfois de légitimer la direction dans laquelle nous souhaitons aller. Nous discutons de certains constats et nous sentons que notre posture se modifie, puisque nous avons déjà récolté des « preuves ». Nous avons conscience que cela ajoute un niveau d'influence, en plus de notre langage non-verbal, notre statut social et notre manière d'être.

A cause du semi- confinement lié à la deuxième vague de Covid-19 à Genève, nous rencontrons beaucoup de refus pour notre deuxième série d'entretiens : les personnes semblent débordées et ne sont pas disponibles. Une personne du Service de protection de l'adulte accepte de nous rencontrer, mais la direction du SPAd, qui doit donner son accord selon les directives institutionnelles en période de pandémie, ne répondra pas à notre demande. Finalement les entretiens ont lieu tardivement, de décembre 2020 à janvier 2021, durant la deuxième vague épidémique.

Nous arrêtons les entretiens, non parce que de nouveaux éléments cessent d'émerger, ce qui signifierait que le principe de saturation est atteint (HETS, 2016), mais tout simplement parce que nous devons nous plonger dans l'analyse, pour rendre notre travail à temps.

8.4 Méthode d'analyse des données : classement par hypothèse

En concertation avec notre directeur de TB et en vue de notre démarche pour la deuxième série d'entretiens, il nous est judicieux de classer les propos des professionnel·le·s entre nos trois hypothèses. Nous résumons celles-ci en trois propos : « La crise amplifie le fonctionnement NGP », « plus l'institution est étatisée, plus le cadre est rigide, plus les dilemmes éthiques sont présents » et « la crise est une opportunité d'un retour à l'essentiel et de la valorisation du savoir-être ». Nous élaborons un tableau qui comporte ces trois catégories, auxquelles nous ajoutons une case qui comprend de manière plus générale ce qui pourrait illustrer spécifiquement notre question de recherche ([annexe 16](#) - tableau d'analyse des deuxièmes données par hypothèse). Nous trions les institutions par types (service social municipal, organismes de droits publics ou de droit privé recevant des subventions), même si nous comprenons par la suite que cela ne nous est pas particulièrement utile pour l'analyse.

Nous avons ainsi une vue d'ensemble pour constater plus facilement d'éventuelles ressemblances ou divergences entre les propos, puis les mettre en lien avec les savoirs du cadre théorique.

9. Analyse des données de la seconde série d'entretiens

9.1 Extraits d'entretiens significatifs et commentaires

9.1.1 Première hypothèse - La crise amplifie le fonctionnement de la NGP

Carlos, qui travaille dans un service municipal, explique que la crise le fait sortir de la routine. Il réalise que, depuis des années, des logiques institutionnelles amenées progressivement modifient sa pratique (Emery & al, 2008, cité dans Kletz, Hénaut & Sardas, 2014). Ces changements sont intégrés petit à petit, cela peut transformer une équipe militante en équipe de « fonctionnaires ». La période permet à Carlos de questionner sa

pratique, entre les injonctions institutionnelles et le sens qu'il donne pour répondre aux besoins du terrain. C'est une opportunité de retrouver les valeurs qui l'animent, de réévaluer les limites et contraintes environnementales pour se positionner et retrouver du pouvoir d'agir (Le Bossé & Vallerie, 2006, cadre théorique p.41).

Je peux vous confirmer qu'en presque 20 ans, on s'est pris toutes les logiques managériales et institutionnelles. Ces logiques nous tuent, elles tuent la créativité et remettent même en question les fondements du travail social. Mais aujourd'hui, tout cela a été bouleversé. J'en ai trouvé des avantages, parce que cela remet en question cette manière de fonctionner du managérial. Paradoxalement, [avec la crise], j'ai plus de liberté. Parce que leur système managérial par informatique et numérique ne marche pas. Ils ont donc moins de contrôle sur l'employé en ce moment et ça m'a permis de reconsidérer ma pratique. Ça m'a permis aussi de trier tout ce que je ne voulais plus faire, de faire le point, de me positionner et aller uniquement où je retrouve du sens dans ma pratique. (...) Je me suis fait endormir par la logique managériale ces dernières années. Cette crise me permet de retrouver du poil de la bête. C'est la merde ? On va détourner ça. J'aime bien les challenges, j'aime bien les défis et je suis plus actif quand je suis en crise que quand tout va bien. (Carlos, service social municipal)

La crise permet de secouer des fonctionnements, de faire autrement au sein de l'institution. Maya explique que beaucoup de ses collègues sont affecté·e·s en renfort dans d'autres structures sociales. Elle reste cependant sur son terrain, quelques collègues font de même dans d'autres unités. Les professionnel·le·s se saisissent l'opportunité de collaborer entre les différents lieux : mettre en commun leurs pratiques et collectiviser leurs stratégies d'action durant la crise, pour répondre aux besoins des quartiers. Les équipes découvrent une nouvelle force pour leurs actions : « *l'exercice d'une plus grande maîtrise sur l'atteinte d'objectifs importants pour une personne, une organisation ou une communauté* » (Le Bossé & Vallerie, 2006, p.88, cadre théorique, p.40). C'est l'occasion d'avoir une vue d'ensemble, qui semble généralement réservée aux responsables et instances décisionnelles (cadre théorique, p.12).

C'est comme ça qu'on a commencé à travailler en transversal⁵. On s'est rendu compte que cette force de la transversalité est hyper importante, parce que l'on ne l'avait jamais vraiment eue, parce que l'on a des responsables d'unité. Lorsqu'on travaille, on fait remonter à nos responsables, mais on n'a jamais cette vue d'ensemble. (Maya, service social municipal)

Pour Maya et Carlos, les bouleversements de la période leur permettent de contourner les logiques de responsabilités et de prises de décisions assumées par les intermédiaires hiérarchiques (cadre théorique, p. 12). Il arrive que les professionnel·le·s fassent le choix de détourner le cadre : ruser est un moyen d'atteindre des buts, malgré des interdictions institutionnelles. Carlos explique qu'il ressent que des informations sont parfois volontairement omises. Il estime que c'est une forme de manipulation lorsque les intermédiaires hiérarchiques imposent une action, sans communiquer l'entièreté des éléments décisionnels. Avec la crise et le télétravail, il utilise sa maîtrise des moyens

⁵ Transversalité : ce concept demandent que deux conditions organisationnelles et interdépendantes s'articulent : "la coordination technique d'un service à l'autre ou d'un métier à l'autre et la coopération stratégique entre acteurs de niveaux hiérarchiques différents, libérant créativité et motivation." (Veltz & Zarifian (1993), cités dans Alleaume, 2007, p. 93-94)

technologiques pour assister à une réunion à laquelle il n'a aucunement le droit d'assister. Il mobilise des ressources personnelles pour dépasser des contraintes environnementales (Le Bossé & Vallerie, 2006).

Pour moi c'est un avantage. J'ai des informations auxquelles je n'aurais pas eu accès normalement. C'est dans la manipulation, c'est dans le travail de l'ombre. S'ils le savent, je suis viré. (...) On joue à leur jeu [utiliser leurs propres moyens]. (...) Malgré tout, je suis loyal avec ma cheffe. Je lui ai fait quelque chose que je n'aurais pas dû faire, et en effet, elle était verte. (Carlos, service social municipal)

Maya raconte que ces nouvelles collaborations entre équipes est l'occasion de s'unir pour mettre en mots les pratiques sociales des différents lieux. La période leur fait prendre conscience de la nécessité de s'allier pour valoriser leurs postures et outils. Cela nous fait penser aux propos de Vellas (2017) qui invite à travailler la capacité à expliciter les « théories pratiques » qui sont propres à chacun·e·s (cadre théorique, p.37). Cette capacité est travaillée collectivement pour défendre les pratiques sociales et mieux atteindre les instances décisionnelles, c'est une manière de lutter contre la distance terrain-direction générée par la centralisation décisionnelle (cadre théorique, p.12).

Cela a fait ressortir ce besoin d'être beaucoup plus rassemblé, au niveau des équipes pour que le communautaire, comme un front uni, comme un cœur unique, puisse s'exprimer. (...) Ce qu'on a dû affirmer, c'est de travailler sur nos transversalités et ce qu'on avait en commun entre les différentes unités. Évidemment, comme on est né des historiques de quartiers, on a des différences de travail, des outils différents dans les quartiers, même si nos missions sont les mêmes. Le fait qu'on aie des outils différents dans les quartiers, certaines personnes y perdent leur latin. On est actuellement dans cette optique de travailler sur tout ce qu'on a en commun pour réaffirmer, auprès de notre direction et auprès des instances décisionnelles, qui on est. Parce que si l'on se présente dans tout ce qu'on a de commun, on est comme un bloc. (Maya, service social municipal)

Le fonctionnement managérial est présent dans les institutions depuis longtemps, cependant Jada explique que la manière d'annoncer certains changements de gestion durant cette période est à améliorer. Elle questionne l'arrivée de cadres issus du domaine managérial plutôt que du social à la tête de nos institutions : « *pour veiller à la bonne gestion des différents secteurs ou unités.* » (Varone & Bonvin, 2004, dans Emery & Giaque, 2004, cadre théorique, p.12). Cela rejoint les propos de Keller (2016) qui questionne le glissement vers des « entreprises sociales » (introduction, p. 4).

C'est la communication qui est en jeu. La nouvelle et actuelle gestion managériale de l'institution laisse à désirer. Pourquoi ? Ben, parce qu'en fait, on engage des personnes qui ne viennent pas du terrain. Ils sont managers et issus d'une formation managériale, mais pas sociale. (...) On n'est pas une entreprise, on ne produit rien, on ne fait pas de bénéfices et on doit travailler avec l'humain, qui lui, va travailler avec d'autres humains qui ont des besoins. Pour une fois, je pense que si mes collègues étaient frustrés, ils avaient raison parce que rien que le ton et les informations, et ce qui nous a été envoyé, c'est vrai que c'était difficile. (Jada, institution de droit public)

Nous retrouvons le pouvoir des mots et le détournement de leurs sens initiaux avec les propos de Carlos. Il nous explique que le terme volontaire serait utilisé par certaines structures, comme relevé lors des premiers entretiens, le volontariat n'est pas si volontaire.

C'était un peu ambigu, parce que c'est sur la base volontaire ! Mais quand ils te mettent quatre chefs autour d'une table et qu'ils te disent « maintenant tu vas là-bas » avec un formulaire pour savoir si tu es volontaire... Il faut avoir de grosses couilles pour pouvoir dire non. Si tu tiens à ton poste ou que tu as une famille à nourrir, tu dis oui parce que c'est logique. Ce n'est pas évident, ce n'est pas donné à tout le monde de s'opposer à ta hiérarchie mais paradoxalement, à la fin, ils m'ont donné raison.

Bien que nous pensions que le fait de pouvoir se positionner n'implique pas nécessairement d'être pourvu·e·s de certains attributs, cette nécessité de s'affirmer nous interpelle. Cela nous fait penser au tiraillement entre l'éthique de conviction et celle de responsabilité (famille à nourrir) de Weber, et comment cela impacte le fait d'exercer sa liberté individuelle (Ricoeur, 1990, cadre théorique, p.38). Carlos explique ensuite, de manière informelle, que l'utilisation de ce terme aurait pour utilité de faire endosser au personnel la responsabilité de mobilisation et des risques liés au virus, plutôt qu'à l'institution. Il est difficile de ne pas penser aux propos de Bernays qui rappellent que le mot aurait le pouvoir de « discipliner les esprits du peuple tout comme une armée discipline ses corps » (Bernays, 1925, cité dans Baillargeon, 2011, p.7, cadre théorique, p. 15).

Des publics habituellement invisibles sont rendus « visibles » par la crise, aux yeux de l'opinion publique. La visibilisation de la précarité, entre autres à travers les médias, demande une réaction urgente de l'Etat face à une telle problématique (cadre théorique p.17-18). Les citoyens et citoyennes sont témoins des besoins de base d'une large partie de la population.

Il y a une prise de conscience citoyenne qui s'est faite par rapport à cette problématique de précarité, dans la 5^e ville la plus riche du monde. Le système est tellement bien fait pour cacher la précarité, que personne ne s'en rend compte. Il y a une espèce de cohabitation. Il y a deux mondes qui cohabitent dans la même ville. Ceux qui font partie du côté qui arrive à s'en sortir, n'ont pas conscience de ceux qui sont vraiment dans la merde. [La précarité] n'est pas juste un problème temporaire. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Les réponses sont alors débloquées de manière rapide : répondre face à l'urgence de la péjoration de situation de tant d'individus. La visibilisation de la précarisation oblige à mettre en place une réponse aux besoins de ces publics. Ces publics sont habituellement invisibilisés médiatiquement et oubliés des politiques publiques : « *Montrer que la réponse est adaptée à une problématique implique que la problématique soit visible, pour justifier de la nécessité d'investir des fonds publics.* » (cadre théorique, p.18).

Pour nous, c'était une opportunité. On a pu faire des projets qu'on n'a jamais réussi à faire jusqu'à maintenant, parce qu'on s'occupe d'un public qui n'est pas très à la mode. Avec la crise, il est remonté à la surface. Du coup, on nous a proposé de faire des projets, et on nous les a subventionnés. On a pu mettre sur pied et répondre à certains besoins qui étaient déjà existants avant la crise. (Jada, institution de droit public)

La problématique des gens précarisés, qu'on essaie de rendre visible depuis des années ? La crise, elle, l'a fait toute seule. (...) La Ville a été obligée de prendre ses responsabilités. La caserne des Vernets c'est du jamais vu, ouvert H24. Pour moi, ça a été le truc inespéré pour montrer que tout ce qu'on dit, c'est bien là. Dans un contexte de crise sanitaire, tu ne peux pas laisser des gens comme « laissés pour compte ». Donc le coronavirus, il a été hyper positif pour notre domaine, rien que dans l'accueil des gens par rapport à leur dignité. (...) Ça nous a permis d'avoir justement tout ce qu'on a souhaité avoir avant, qui aurait été impensable ou alors qui aurait pris des plombes. Ça a tout accéléré. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Des tensions peuvent être ressenties par les praticien-ne-s : témoigner des besoins des publics sans pour autant savoir *comment* y répondre (Grand, 2011, cadre théorique, p.19). Cela nous rappelle les propos de Grand (2011), le travail social est pris entre le terrain et les politiques. Carine raconte d'ailleurs son désarroi face aux politiques publiques insuffisantes pour les publics précarisés et invisibilisés.

Chaque année, quand ils ouvrent les abris Pc, il y a toute la crème de la crème qui est présente, donc les responsables de la Ville etc. Et ce qui est quand même très marquant, quand j'y suis allée la dernière fois, c'est que ça faisait 18 ans. C'était le 18^e anniversaire d'ouverture d'hébergement d'urgence. On voit bien que le système ne fonctionne pas. À quel moment on peut dire que ça fait 18 ans qu'on ouvre, quand c'est une urgence qui est devenue pérenne, mais qui continue à être traitée comme une urgence. 18 ans qu'ils ne peuvent pas loger tout le monde mais le système ne change pas. Il n'y a aucune remise en question de ce système. Donc, il n'y a pas de réelle volonté politique de donner une réponse fiable à la problématique. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Carine rejoint Ricardo quant aux principes NGP et les tendances de ce système. Iels estiment que les politiques publiques privilégient les domaines autres que ceux du social. Cela nous fait penser au bon fonctionnement de nos sociétés : « dont l'équilibre reposerait sur l'efficacité du marché : satisfaire l'intérêt individuel servirait par conséquent l'intérêt général. » (cadre théorique, p.11).

Je pense que cette crise démontre toutes les faiblesses de notre système. On a un système clairement basé sur l'économie et non pas sur l'humain. Qu'est-ce qui pousse une institution à te forcer à faire des choses ? C'est les tunes. Ça s'arrête là. (...) Je ne suis pas d'accord avec le système néolibéral dans lequel on vit mais il ne va pas changer, en tout cas il ne va pas changer maintenant. Il faut que l'être humain se prenne une grosse claque. Quand je parle de l'être humain, je parle de macro, de société, de civilisation. Et là, il y a une crise, ça serait l'opportunité de changer les choses, mais ce n'est pas le cas. On a des politiques qui pensent plus à l'économie. Il n'y a qu'à regarder, je vais dire un truc tout bête : quand UBS était en faillite, en une après-midi le conseil fédéral l'a sauvé. Donc si tu mettais le budget de l'armée dans le travail social... Ce n'est qu'une question de point de vue. Si on voulait changer les choses, on pourrait le faire. (Ricardo, institution de droit public)

Les deux professionnel-le-s s'accordent pour dire que les politiques publiques ne sont pas suffisantes pour s'attaquer à des problématiques sociales qui perdurent. Selon elleux, le système valorise l'économie au détriment de l'Humain-e. Comment ne pas penser à la

montée du néolibéralisme dans nos sociétés : le mode capitaliste de production, les logiques de mondialisation, de libre marché et concurrence comme réponses à la crise pétrolière des années 70. C'est le milieu économiste qui favorise ce fonctionnement : « *Formule qui, tout en tentant de résoudre la crise, leur permettra de se développer dans un contexte qui leur sera plus adapté* » (cadre théorique, p. 11). L'Etat serait alors presque plus garant et gestionnaire du maintien de l'économie qu'au service des besoins du peuple. La crise renverse temporairement ces logiques, puisque les problématiques sont rendues visibles et que l'économie est quelque peu freinée. Cependant, tous les discours politiques démontrent l'effort pour revenir à la « normale ».

9.2 Deuxième hypothèse - Plus l'institution est étatisée, plus le cadre est rigide, plus les dilemmes éthiques sont présents.

Maya explique la nécessité de pouvoir se sentir en accord avec soi-même au sein d'une institution. Elle estime nécessaire de travailler dans une institution qui défend un tant soit peu les valeurs qui l'animent. Elle explique la recherche d'équilibre d'être soi face à des directives qui ne lui correspondent pas toujours : « *L'éthique est la manière dont l'individu désire "être"* » (Bouquet, 2012, cité dans Rouget, 2016, cadre théorique p. 37).

Les professionnels doivent être en adéquation avec ce qu'ils sont et non pas être en confrontation systématique avec ce qu'ils sont. (...) Dans chaque système ou institution, si l'on ne se retrouve pas dans ce que l'on est profondément, ou du moins certaines valeurs, je pense qu'on est forcément mal. Comment on garde cette bulle qui nous appartient, de ce dont nous sommes construits, et qu'on l'utilise dans notre métier ? Ce qu'on a tendance à se faire bouffer, par exemple rien qu'avec le vocabulaire. Des fois, je me suis sentie mal avec le vocabulaire que l'on m'imposait d'utiliser. Alors, comment faire pour garder un vocabulaire qui me correspond, face à celui qui ne me parle pas et qu'on me demande d'utiliser ? Comment faire pour gérer ce genre de choses, qui viennent en fait s'immiscer petit à petit comme des échardes dans son corps ? C'est cette espèce d'équilibre que le travailleur doit essayer de trouver. (Maya, service municipal)

Elle démontre bien cette tension entre les principes supérieurs qui guident sa posture professionnelle, savoir-être et accueillir l'Autre, et les tendances institutionnelles qui poussent à la délivrance de prestations. Elle défend avec conviction sa présence à l'Autre. Sa posture professionnelle est une posture personnelle : « *avoir une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes* » (Ricoeur, 1990, cité dans Etienne Rouget, chargé de cours HES, HETS Genève, module B6, cours du 25.04.2016, p. 8). Sa posture est le résultat d'un choix fondamental et personnel quant à l'incarnation de sa fonction (Anzules, 2019, cadre théorique, p.37).

Je pense qu'il y a un côté passionnel, oui. Ce métier, ce n'est pas un métier, c'est une posture de vie. C'est quelque chose qui va bien au-delà d'un métier. (...) C'est d'accompagner les autres dans ce qu'ils sont, comme d'accompagner mes enfants dans ce qu'ils sont. Je ne peux plus séparer ce que je suis. Si l'institutionnel va à l'encontre de ce que je suis, donc de cette posture, qui m'appartient, que j'ai fait mienne, il y a forcément des choses qui ne vont pas bien se passer. Soit je dois quitter, soit j'essaie de lutter pour qu'on remette cette posture dans l'institutionnel. Ça ne veut pas dire qu'elle ne peut pas bouger, dans les outils elle peut bouger. Par contre, la posture ne doit pas être une prestation, elle ne sera jamais une prestation,

parce que c'est l'autre qui est au centre. Donc si on déplace ça, on déplace tout. Ce n'est pas possible. (Maya, service social municipal)

D'autres ont aussi des propos qui relèvent de l'éthique de conviction, tout en se responsabilisant fortement pour les publics. Carlos l'annonce clairement : dans des situations de dilemmes face à des injonctions institutionnelles, ce sont ses valeurs et principes supérieurs qui prévalent, : « *Dans ma posture professionnelle, c'est mon éthique personnelle qui prime face à l'éthique institutionnelle.* » (Carlos, service social municipal). Par la suite, il explique bien qu'il valorise les pôles « je » (ses principes) et « tu » (les publics) (Ricoeur, 1990), dans ses choix d'action, pour être au plus juste - sa vision du plus juste, pour répondre à sa mission.

Carine démontre fortement le besoin d'avoir une pratique en accord avec ses valeurs fondamentales. Faire respecter un cadre qui n'a pas de sens pour elle est quasiment intenable. Elle estime que le cadre institutionnel peut parfois servir d'excuse, pour ne pas insuffler du sens personnel dans l'action. Il lui semble plus simple de « se cacher » derrière la charge administrative, des procédures ou encore de « l'institution ou le cadre qui empêche ». Elle semble critique face au fait de prioriser le pôle « il », c'est-à-dire les normes, dans un choix éthique (Ricoeur, 1990, cadre théorique p.38). Pour elle, il est important de se positionner face à des valeurs qui ne lui correspondent pas éthiquement et ainsi affirmer ses possibilités d'agir. Son pouvoir d'agir semble être très développé, grâce à sa posture éthique, malgré des marges de manœuvre réduites : le développement du pouvoir d'agir permet de justifier son propre positionnement. (Le Bossé & Vallerie, 2006). Elle est très au clair sur le rôle qu'elle désire et choisit d'incarner pour s'acquitter de sa fonction (Anzules, 2019, cadre théorique p.37).

Je ne rentre pas dans ce contexte managérial, de nouvelle gestion publique, d'agent de contrôle social, que l'école fait, elle forme des agents de contrôle social. C'est la police sociale pour moi. Je ne rentre pas là-dedans et je ne rentrerai jamais là-dedans. Parfois les règles, le cadre et un contexte rigide permettent à la personne de ne pas devoir prendre de décision et de se cacher derrière. « Ce n'est pas moi, c'est l'institution. » c'est pour pouvoir justifier de dire « non » et des non-actions, par le fait que « je suis juste un agent, je suis un petit pion. Je suis là mais je n'ai pas le droit de faire ». Ça permet à la personne de ne pas se positionner personnellement. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Jada explique qu'elle répond à une mission et que cela ne l'engage pas forcément dans un dilemme éthique. Elle est la seule personne interrogée à ne pas décrire une tension entre conviction et responsabilité (Bouquet, 2017). Elle semble avoir une posture très pragmatique quant au cadre et à la mission institutionnelle qu'elle incarne. Durant l'entretien, nous comprenons que ce sont les valeurs institutionnelles et les besoins de l'Autre qui prévalent (Ricoeur, 1990, cadre théorique, p.38). Cela est d'autant plus clair lorsque la situation demande une réponse urgente : ce qui semble être principal dans sa posture est de répondre d'une manière la plus adaptée face à la crise, en utilisant le cadre pour donner sens à l'action. L'éthique de responsabilité ressort tout particulièrement lorsque nous la questionnons sur ce que génère le fait de maintenir le cadre des mesures sanitaires dans sa posture :

Cette question ne devrait pas exister. C'est simple, si à la maison, je ne peux pas inviter du monde parce que c'est pour le bien collectif, je ne veux pas remettre cela en question. Peut-être plus tard, on pourra discuter de comment on aurait pu

faire mieux. S'il y a une crise, un problème, peu importe, entre deux personnes ou avec des adolescents, on agit tout de suite, parce qu'il faut régler le problème. Ensuite au colloque avec les collègues, on pourra très bien voir qu'on aurait pu réagir de cent autres manières beaucoup plus adaptées. Mais quand il arrive quelque chose, on doit réagir sur le coup, sinon ça peut aller loin. Et c'est ensuite qu'on peut se remettre en question. (Jada, institution de droit public)

Jada est la seule à expliciter si vivement la prévalence d'une éthique de responsabilité dans sa pratique. Pour elle, sa liberté d'individu et son pouvoir d'agir s'expriment suffisamment dans son intention éthique (Ricoeur, 1990, cadre théorique, p.38). Elle ne semble pas prendre les forces environnementales comme des limites personnelles (Le Bossé & Vallerie, 2006) et est en accord pour agir en se responsabilisant pour le bien commun (Bouquet, 2017).

Est-ce que je suis indépendante dans le cadre de mon travail de faire ce que je veux ? Oui et non parce que je dépends d'une équipe et je dois discuter avec eux. Est-ce que je dois être présente à des heures précises et à des horaires préalablement établis ? Oui. Est-ce que je dois rendre des comptes à la coordinatrice, faire des rapports et faire des retours sur les activités ? Oui. Mais par contre, est-ce que je suis libre de présenter des projets, d'exprimer mes idées, d'être entendue, de voter, de défendre mes idées ? Oui, je me sens très bien et je sais que parfois, mon vote c'est un vote et je peux défendre tous les projets, s'il n'est pas accepté et que c'est le projet de ma collègue qui est accepté, bah temps mieux ! On en fera partie, c'est cela la solidarité. (Jada, institution de droit public)

Les autres personnes interrogées se rejoignent tous et toutes pour cet équilibre entre convictions et responsabilités. Lorsque les tensions entre leurs principes et les directives se font très inconfortables, iels semblent (re)définir le but à atteindre, le sens de la mission, en plaçant les publics au centre, dans un contexte institutionnel. « L'éthique de responsabilité, en revanche, relève de penser la finalité de manière rationnelle. Cette éthique pense les moyens de manière pratique, efficace et opérationnelle "car c'est bien la fin qui justifie les moyens" » (Hottois, 1996, p. 490, cadre théorique, p.39-40). Les professionnel·le·s rurent pour pouvoir agir dans une recherche d'équilibre entre les différentes tensions.

La créativité vient des contraintes. C'est les contraintes qui te permettent d'être créatif, parce que tu as un objectif avec les êtres humains avec lesquels tu travailles. Tu as des contraintes, mais tu veux arriver à tes objectifs, donc tu vas essayer de trouver des solutions. Le meilleur moment, c'est la crise, soit tu paniques et tu es tétanisé parce que tu vois le verre d'eau à moitié vide, soit tu vois le verre à moitié plein et tu te dis : là j'ai une opportunité de faire quelque chose. Ce n'est pas donné à tout le monde et c'est extrêmement difficile. (Ricardo, institution de droit public)

Durant la crise, certain·e·s refusent des directives qui ne semblent pas être en accord avec la mission de l'institution initiale. Iels semblent questionner les nouvelles normes qui dévient des valeurs institutionnelles de base - les institutions sont-elles justes ? (Ricoeur, 1990, p.38). Se positionner face aux directives institutionnelles c'est accepter les risques que cela peut représenter. En effet, selon Bouquet (2017), des conflits éthiques émergent tout particulièrement dans l'écart du prescrit et du réel : « tension entre le discours et la pratique, quand des conflits de valeurs se déclarent » (p. 71, cadre théorique, p. 39). Carlos explique

ainsi qu'il a refusé d'être réaffecté sur d'autres terrains durant le premier semi-confinement, pour rester présent pour les publics de son terrain, qu'il connaît. Maya demande, elle aussi, à rester sur son terrain. Iels se positionnent face aux directives pour rester disponibles, dans leurs quartiers. Iels acceptent alors la prise de risque qu'engendre ce positionnement face à l'institution. Carlos et Maya choisissent ainsi d'incarner leur fonction et leur statut en accord avec les besoins du terrain et leurs principes (Anzules, 2019, cadre théorique, p.37-38) :

J'ai demandé à rester sur le terrain, en disant qu'en temps de crise, on ne pouvait pas débrancher la prise et de ne plus avoir de contact, ni avec nos partenaires, ni avec toutes les personnes qu'on met en lien, notamment par un système de bénévolat et qui est basé sur la relation humaine. Ça nous a permis de garder le cap et de le garder face à nos directions. Si l'on n'avait pas proposé cela, je pense que la direction n'aurait pas su sur quoi partir à la reprise de nos activités. Si on débranche pendant X mois, sur quoi on repart ? Donc, pendant tous ces mois, nous avons pensé et mis en place des propositions réalisables pour maintenir notre mission, en tout cas un minimum de notre mission, durant la crise sanitaire (...)
(Maya, service social municipal)

Maîtriser un langage spécifique est un moyen de pouvoir mettre en mots la complexité du travail social et de l'explicitier aux instances décisionnelles. Cette capacité de formuler fait partie des ressources personnelles dont parlent Le Bossé et Vallerie (2006) et Vellas (2017), pour pouvoir justifier ses postures et des modalités choisies pour l'action sociale. C'est aussi une manière de mobiliser le discours comme instrument du pouvoir (Baillargeon, 2011 et Chomsky, 2009). Cela permet d'utiliser la tendance que Dario Fo (1969) dénonce : le registre du langage comme un pouvoir exercé sur autrui : « *L'ouvrier connaît 300 mots, le patron en connaît 1 000, c'est pour ça qu'il est le patron* ».

Pour être critique, il faut en avoir les moyens, donc les compétences. C'est vrai que plusieurs fois, j'ai fermé la bouche de certains parce que j'ai un master. Le titre académique, ça impressionne certains, ça donne un peu plus de légitimité. Il y a des gens qui n'ont pas fait l'université, qui ont des idées incroyables, mais ils n'arrivent pas à les exprimer. Un mec qui connaît le langage, qui sait écrire comme vous, il peut faire de la merde un super document. Quand t'as un langage un peu scientifique, t'arrive à construire des châteaux d'air. (Carlos, service social municipal)

Toutes les personnes rencontrées expliquent ainsi le choix qu'elles font de travailler dans un cadre institutionnel. Elles sont au service des publics, par le biais d'une institution, grâce à l'institution. Elles ne voient pas l'intérêt d'entrer « en guerre » contre certaines logiques institutionnelles. L'éthique de responsabilité est priorisée (Weber, dans Bouquet, 2017). Elles se considèrent comme garantes de faire remonter les besoins du terrain à l'institution. Elles font le choix d'être au service des publics et de leurs besoins, en utilisant au mieux les ressources institutionnelles et en mobilisant leurs ressources et leur expertise professionnelles (recherche d'équilibre de l'intention éthique de Ricoeur, 1990). C'est à travers le rôle qu'iels incarnent (Anzules, 2019), qu'iels ont le pouvoir d'influencer et transformer les choses depuis l'intérieur.

Il semble alors possible de défendre auprès de certaines institutions des modalités d'action qui donnent sens au corps professionnel et en adéquation avec les besoins qu'iels perçoivent du terrain. Cependant, lorsque les tensions sont trop fortes et qu'il ne semble

plus possible de trouver un équilibre satisfaisant, certain·e·s expliquent qu'il faut savoir partir.

Ce qui m'intéresse, c'est l'humain. Tu le fais à travers d'une institution qui prône des valeurs, parce que même s'il y a cette politique de nouvelle gestion publique, l'institution a, elle aussi, ses valeurs. Quelles sont tes valeurs ? Est-ce qu'elles sont en adéquation avec les valeurs de l'institution ? Si tu n'es pas en phase avec les valeurs que prône l'institution pour laquelle tu travailles, ben, il faut partir, et ce n'est pas négatif de partir. (Ricardo, institution de droit public)

Nous constatons que les professionnel·le·s sont constamment en prise à des choix éthiques, entre conviction et responsabilité (Weber, cité dans Bouquet, 2017). Le Bossé et Vallerie (2006) expliquent bien que l'action - pouvoir agir - est le résultat du dialogue entre les finalités idéales et les résultats à atteindre, les représentations de l'environnement et des besoins sociaux des publics, ainsi que des moyens mis à disposition et des ressources individuelles mobilisables. C'est la résolution des dilemmes provoqués par des valeurs parfois opposées, qui semble permettre de décider l'action et ainsi de pouvoir agir, ou de se positionner et refuser d'agir.

9.2.1 Troisième hypothèse - la crise est une opportunité d'un retour à l'essentiel dans les pratiques et de la valorisation du savoir-être.

Carlos raconte que la période lui permet de réévaluer ce qui lui est demandé institutionnellement et de prioriser ce qui lui semble important dans sa pratique : « *Il n'est d'éthique que dans l'action, quand l'acteur s'interroge sur le sens à donner à ce qu'il entreprend, quand il exerce sa « sagesse pratique en situation », dit Ricœur.* » (Bouquet, 2017, p.71, cadre théorique p.39). Il réalise que les procédures et fonctionnements institutionnelles dévient parfois, et même souvent, des réels besoins du terrain. C'est l'occasion de redéfinir la manière dont il incarne son statut et sa fonction. Il trie ainsi les prérogatives et tâches qui lui incombent et se positionne face à sa hiérarchie et dans l'équipe (Anzules, 2019, cadre théorique, p.37).

*La crise est un avantage, parce cela m'a obligé à me positionner et cela me permet en quelque sorte de manipuler. J'utilise aussi le covid comme excuse pour pleins de trucs que j'ai plus envie de faire. Parce que dans l'institution on te colle des choses petit à petit, une petite réunion par-ci, une petite réunion par-là. À la fin, tu es ballotté d'une réunion à une autre, avec des gens qui te demandent des choses, mais qui ne correspondent pas à la demande que les publics expriment. Donc, ça m'a permis de trier toutes ces réunions à la c** avec des fonctionnaires, qui me prenaient énormément de temps. (Carlos, service social municipal)*

Les activités qui doivent respecter les gestes barrières et les regroupements limités à 5 personnes modifient drastiquement la présence à l'Autre. Les mesures sanitaires de la période demandent, pour certaines structures, de complètement sortir de la « rentabilité » du projet et des logiques d'efficacité et de quantité visibles auxquelles les institutions répondent habituellement (cadre théorique, p.18). Cela montre bien comment ces injonctions managériales se sont insinuées dans le quotidien des praticien·ne·s.

En fait, le plus grand bouleversement, c'est qu'on accueille cent-vingt personnes et que tout d'un coup, on se retrouve à accueillir cinq personnes. C'est une gymnastique psychique de se dire, je vais aller travailler pour cinq personnes. C'est difficile parce qu'on a l'impression de ne pas être « rentables » et que

beaucoup plus de monde pourrait profiter de cette activité. (Jada, institution de droit public)

Carine explique sa présence et sa disponibilité à l'Autre. C'est une recherche de considération qui guide ses intentions, accueillir l'Autre comme iel est : « *L'Autre (...) est un être qui assume son altérité. [...] c'est quelqu'un que je peux, au sens propre du terme, rencontrer* » (Compaijen, 2007, p.136, cadre théorique, p.38). Elle explique l'importance de l'échange dans la relation. C'est une manière pour elle de lutter pour contrer des logiques qui cherchent à quantifier le travail.

L'essentiel, le fondement de mon travail, c'est la considération. La considération de la personne en dehors de toute étiquette qu'on puisse lui poser; la considération en tant qu'être humain, au moment T. Et ça, c'est faire son travail avec humanité et bienveillance. (...) Quand on travaille avec l'être humain, on ne peut pas travailler dans un contexte managérial. Ce n'est pas un billet de banque, ce n'est pas une boîte de conserve de la Migros. (...) Il faut réussir à créer un lien de confiance avec la personne, si tu veux réellement pouvoir l'aider. Pas être Mère Teresa et le sauver, mais avoir une symbiose ou quelque chose qui se passe avec cette personne. Suffisamment pour qu'elle puisse s'ouvrir à toi parce qu'elle en a besoin, pouvoir exprimer ses besoins en toute confiance, ou encore que tu puisses l'accompagner pour qu'elle trouve ses ressources. Si tu la considères comme une boîte de conserve, ça, ça n'arrive pas ! (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Cette recherche d'équilibre entre le fait d'accompagner, et non pas de sauver ou expertiser, nous font penser au propos de Rouget (2011) : favoriser le pouvoir d'agir des publics à travers une posture « de passeur·euse » (cadre théorique, p.18)

Carine réalise qu'avant la crise, l'urgence au quotidien et les horaires d'accueil réduits empiétaient sur sa présence à l'Autre. La crise vient amener une autre manière de fonctionner : suite à une demande de l'équipe et des jeunes, le centre d'hébergement peut rester ouvert 24h/24. La nouvelle mise à disposition de moyens pour leur action sociale permet une présence en continu. Carine, avec cette modification de contexte, se questionne sur sa posture et sa manière d'être en relation avec l'Autre : « *par la posture s'incarnent les valeurs d'un professionnel en relation à autrui.* » (Paul, 2004, cadre théorique p.36). C'est un moment de prise de conscience, puisqu'elle peut enfin être plus disponible. Elle a plus de temps pour questionner les outils (écoute, présence) et les savoirs (être et faire) qu'elle met en place dans sa propre « théorie pratique » (Vellas, 2017, cadre théorique, p.37).

Il n'y a pas si longtemps que ça, j'ai perdu du sens. Je me suis rendue compte que dans le domaine de la précarité, tu es tout le temps dans une urgence. Il y a énormément de gens, il faut réussir à équilibrer le faire et l'être pour pouvoir répondre aux besoins de la personne. Privilégier le faire pour que ça fonctionne. Faire de ton mieux pour considérer la personne dans le moment présent, telle qu'elle est et non pas comme la dixième personne qui vient faire une demande dans la journée. Mais il y a tellement de demandes que, même si ce n'est pas chronométré, tu ne peux pas être entièrement posé et prendre le temps de pouvoir être entièrement là pour les gens. La situation liée au Covid-19 et le fait qu'on soit ouvert 24h/24, ça me permet de travailler là-dessus, d'aller plus en profondeur, de faire un travail d'accompagnement et de réfléchir sur ma manière d'être avec les jeunes, de me

remettre en question selon une situation. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Ceux qui semblent privilégier une posture de savoir-être, comme une simple présence en accueil de à l'Autre, semblent moins bouleversé·e·s par la période. Même si les savoir-faire sont bousculés, leur disponibilité à l'Autre reste la même. Cette posture semble cependant demander une certaine organisation ou rigueur. En effet, cela requiert la capacité d'explicitier, de manière collective, une recherche de cohérence entre valeurs, savoirs et pratiques (Vellas, 2017, cadre théorique, p.37). Certaines structures luttent déjà auparavant pour privilégier un travail relationnel simple et pour défendre la qualité face à la quantité.

On est déjà constamment à la recherche de l'essentiel dans le travail communautaire. On est dans une approche qui valorise l'autre et on est strictement dans cette approche. (...) Cela demande aussi qu'on aie un peu toutes ces mêmes postures d'être, dans l'accompagnement de l'autre et pas faire à la place de l'autre. Bien entendu, notre côté humain fait qu'on a tous des manières différentes de travailler, des savoir-faire et des savoir-être. Je pense que cela demande plus d'organisation qu'un métier où on a appris à « faire son métier » à travers des techniques, comme l'IMAD par exemple. Dans le communautaire, il me semble que l'on a plus le « soi » qui joue. (Maya, service social municipal)

Avoir une pratique qui privilégie le renouvellement semble avoir permis à l'équipe de surmonter les bouleversements de la crise de manière créative. Les personnes du lieu défendent le fait de s'adapter aux besoins du public continuellement, en privilégiant ce qui est nécessaire. Le pôle des publics et de ses demandes est alors privilégié : le but n'est pas de répondre à des logiques de valorisation d'activité visible. Le lieu reçoit très peu de financement et a donc l'habitude de contourner les limites financières. Cela démontre une grande capacité à mobiliser des ressources autres que celles mises à disposition de l'institution pour pouvoir agir (Le Bossé & Vallerie, 2006, cadre théorique, p.40).

En fait, on se réinvente perpétuellement. On a la politique de ne demander des subventions pour un projet, que si on a fait des essais auparavant. On essaie et on voit que ça fonctionne, à ce moment-là, on fait des demandes, Si en cours de route, on voit un projet qui ne fonctionne pas, on arrête. On ne va jamais se dire que ce projet-là, on l'a pour deux ans et s'il n'y a personne qui vient, on va le continuer. Non, on n'a pas ce luxe là, parce qu'on est une petite équipe et les choses qui ne fonctionnent pas, on transforme direct. (Jada, institution de droit public)

La capacité à dialoguer est primordiale pour faire remonter les expertises des professionnel·le·s jusqu'aux instances décisionnelles. Maya explique qu'elle a l'habitude d'expliquer et de défendre sa posture, déjà avant la pandémie. Elle explique l'importance de savoir expliciter les savoir-être que requiert une mission communautaire (Vellas, 2017, cadre théorique, p.37). Elle se décrit comme le pont entre l'institution et le terrain : pour défendre le lien relationnel face à une logique de prestation.

Ça a toujours été un point très important, même si cela rentre en conflit avec l'institution et ce qu'elle veut. Être dans la prestation c'est beaucoup plus compréhensible. Je ne suis pas dans la prestation, donc je garde ce cap d'être dans l'être et avec l'autre dans l'accompagnement de l'autre, de ce qu'il est, dans la valorisation de ce qu'est cette personne. (...) Donc c'est la posture communautaire,

qui est difficile à défendre. Chaque année on est re-questionné. (...) Ce que j'essaie de faire, et je crois que je peux parler au nom de mon équipe, c'est qu'on essaie de pas forcément confronter les deux (institution-terrain), mais de trouver ces ponts qui nous permettent de rallier ces positions. Parce qu'effectivement, je travaille pour une institution, je travaille pour le terrain, mais je travaille aussi pour une institution. Comment je fais pour faire ce pont, entre le terrain qui va parfois à l'encontre de l'institution ? Comment je fais pour faire ce liant ? : Le dialogue, la navette, la justification, la compréhension : c'est prendre du temps ! (...) Et c'est mon rôle d'être cette espèce de véhicule qui fait la navette entre le bas et le haut, pour prendre la langue du terrain et la transmettre dans la langue de ceux qui sont au-dessus de moi, pour qu'ils comprennent ces choses.

Mettre en mot est plus que nécessaire pour défendre des activités simples et qui ne répondent pas aux logiques de résultat. Faire remonter les discours des populations nous parle beaucoup. C'est une manière de mobiliser le discours des personnes pour contourner les logiques de visibiliser l'action (cadre théorique, p.18) : la rendre visible grâce aux mots de la population. Cela est alors un moyen d'utiliser le pouvoir du discours, outil si puissant de nos sociétés.

Comment on sait quand on crée des jardins potagers, le bien-être qu'on est en train de créer ? Comment on quantifie ? On peut dire oui, il y a 32 jardiniers qui viennent mais comment on quantifie le bien-être ? Ce n'est pas possible de quantifier le bonheur, alors faut y aller grâce aux témoignages des gens. (Maya, service social municipal)

La maîtrise d'un langage spécifique permet plus que jamais de prouver la nécessité d'un travail fin et essentiel, dans le respect de la complexité du lien relationnel. Cela rejoint la visée de savoir expliciter les « théories pratiques » des professionnel-le-s ou des équipes : de pouvoir mettre en mots et rendre visible et intelligible les actions des praticien-ne-s (Vellas, 2017, cadre théorique, p.36).

10. Vérification des hypothèses

10.1 Première hypothèse

« La crise amplifie les principes de fonctionnement NGP dans les structures sociales et l'importance du discours pour faire adhérer à ces logiques. Les réponses politiques et institutionnelles à la crise sont portées par des valeurs managériales. »

Ce que nous constatons avec les deux séries d'entretiens, c'est que cela semble être bien plus nuancé et complexe. La première série d'entretiens semble confirmer une amplification des principes NGP, l'inédit de la période permettant à certaines institutions d'accélérer la mise en place de réformes. Ces modernisations sont prévues avant la crise, cependant celle-ci précipite leurs mises en place.

En revanche, durant la deuxième série, les professionnel-le-s expliquent que la crise n'amplifie pas les effets de la NGP, déjà bien présents dans leurs institutions. Par contre, ceux-ci sont rendus plus visibles dans la période de crise actuelle. Cette période est l'occasion de réaliser ces logiques intégrées petit à petit. Selon les dernières personnes

interrogées, de nouveaux dilemmes éthiques apparaissent durant la période, parce que tout est bousculé et que cela génère de nouvelles limites, contraintes ou possibilités.

Il est intéressant de se rappeler que la première série d'entretiens est réalisée après la première vague (lorsque les mesures sont temporairement assouplies) et que la deuxième série a lieu durant le deuxième semi-confinement. Il est possible que les mesures puissent sembler moins inédites ou moins « radicales ».

La période de crise révèle des principes et effets de la NGP qui peuvent être ressentis de manière plutôt négative, tout particulièrement selon les premières personnes interrogées. Selon les lieux, les actions sociales se résumeraient majoritairement à des prestations, plutôt que de réels suivis - réduisant les personnes à leurs besoins primaires, puisque les moyens financiers débloqués ne sont pas suffisants pour un travail relationnel et social. L'autonomisation des bénéficiaires est demandée dans deux structures, ce qui peut questionner sur la capacité à exprimer ses besoins. Des modernisations et réformes technologiques prévues avant la crise sont mises en place de manière accélérée dans certains services. Le pouvoir de la gouvernance associative à la FASe semble avoir été mis à mal, questionnant ainsi les personnes sur la réelle valeur du partenariat prôné par la fondation.

En revanche, le flou de la période semble avoir aussi des effets plutôt positifs pour certain·e·s. Il est possible de contourner certains fonctionnements comme les intermédiaires hiérarchiques ou de créer de nouvelles collaborations entre services. de pouvoir se sentir en accord avec soi-même. Certain·e·s ressentent plus de liberté d'agir comme iels le désirent dans le quotidien parce que certain·e·s structures semblent faire confiance aux professionnel·le·s (ce qui pourrait être une stratégie de contrôle NGP). La crise, en rendant visibles les problématiques de la précarité, accélère l'octroi de fonds rapidement à des institutions ou projets : les situations des personnes précarisées se péjorent et paradoxalement cela permet d'améliorer (temporairement?) la mobilisation de la Ville et de l'Etat de Genève pour leurs problématiques. L'institutionnalisation de l'association indépendante est un exemple très fort de la nécessité de distribuer des denrées, pourtant pas encore légiférée par le canton ou la Confédération. Le semi-confinement permettrait à certain·e·s de ralentir le rythme qui était devenu insoutenable avant la crise. Pour d'autres c'est l'occasion de réaliser la nécessité de s'allier pour expliciter leurs pratiques sociales auprès de leur direction. C'est aussi le moment d'une prise de conscience des logiques managériales intégrées petit à petit dans le quotidien. La période peut alors, dans certaines situations, sembler permettre de sortir des principes NGP tels que faire moins mais mieux (vs. quantité), réduire le stress (vs. efficacité) ou encore retrouver de nouvelles solidarités (vs. individualisme).

De manière générale, les personnes expriment l'importance majeure des discours et des médias. Les propos de certain·e·s démontrent bien que les mots et leur pouvoir varient en fonction du statut et de la légitimité de la personne à les énoncer (cadre théorique, p.14). Les professionnel·le·s sont garant·e·s de porter le discours des populations qui ont de la difficulté à exprimer leurs besoins. Pourtant, l'expertise des personnes interrogées ne semble pas toujours considérée par les instances décisionnelles. Cela peut créer de véritables tensions ou frustrations.

De plus, les communications médiatisées semblent prouver la bonne mise en œuvre de réponses de la part de la Confédération, du canton, ou encore de la Ville, dans la lutte contre les répercussions sociales générées par la pandémie. Les propos enjolivent parfois la réalité, ou omettent certains éléments. Cette tendance fait écho aux propos de Baillargeon 2011, « *le mot peut ainsi se transformer en véritable propagande à laquelle il est compliqué de ne pas implicitement adhérer* » (cadre théorique p. 15). Plus que jamais les discours actuels tentent de rassurer et de cibler un retour au bon fonctionnement du système NGP - la solution nécessaire et idéale pour nos sociétés (Merrien, 1998).

Les professionnel·le·s semblent espérer que les avancées qui ont été permises pour les équipes, leur qualité de vie et surtout pour les publics puissent perdurer. Suite à ces entretiens nous comprenons certaines lacunes législatives concernant les problématiques de la précarité, telle que le droit à recevoir de l'alimentation. Les professionnel·le·s espèrent que la crise permettra l'adoption de programmes politiques pour répondre aux problématiques de ces publics de manière durable. Ces propos explicitent les logiques NGP de mettre sur agenda et de légiférer essentiellement sur des problématiques visibles (Monica Battaglini, professeure HES, HETS Genève, module MAP, cours du 28.10.2019, dans cadre théorique p.18).

La crise et les principes NGP qu'elle révèle sont ressentis de manière très variée en fonction des lieux et des individus. Cela nuance ainsi une vision dans laquelle les institutions répondraient de manière « plus managériale », sécuritaire ou autre terme en contradiction avec des valeurs humaines. Les réponses institutionnelles ou politiques, soutenues et présentées par les communications publiques, sont alors en adéquation avec notre contexte néolibéral. Cependant, nous ne pouvons nous empêcher de nous questionner sur ces discours : le système actuel serait-il la réponse à apporter à la crise globale qu'il a généré ?

10.2 Deuxième hypothèse

« Les professionnel·le·s issu·e·s d'institutions plus « étatisées » sont confronté·e·s à des logiques managériales qui impactent plus strictement leurs marges de manœuvre. Une amplification de limites institutionnelles, particulièrement durant la crise, provoque plus de dilemmes éthiques et impacte leur pouvoir d'agir. »

Après ces deux séries d'entretiens, nous comprenons que ce n'est pas tant la fonction ou le statut de la personne, ou encore la forme d'institution, qui définissent les dilemmes éthiques et les actions sociales des professionnel·le·s. C'est bel et bien les manières d'incarner leur rôle qui constitue l'identité professionnelle des personnes (Anzules, 2019) et les dilemmes auxquels iels seront sensibles.

Les logiques NGP se retrouvent dans les propos de tout·e·s les professionnel·le·s, à des degrés différents, même si certaines personnes travaillent dans les mêmes institutions. Nous comprenons que le cadre institutionnel impacte les personnes de manière qui leur sont propres et que cela ne dépend pas de l'institution dans laquelle iels se trouvent. Il était particulièrement intéressant de nous confronter aux différentes manières de considérer le cadre et les dilemmes qu'il génère (Bouquet, 2017). Nous réalisons la constante recherche de compromis entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité développées par Max Weber (cadre théorique p.61).

Les dilemmes, lorsqu'ils ne sont pas résolus, peuvent impacter négativement la sensation de pouvoir agir (Le Bossé & Vallerie, 2006). Nous nous attendions alors à ce que les personnes issues des services administratifs aient plus de dilemmes et donc une sensation de moins grande liberté que les autres. Les propos des professionnel-le-s nous font comprendre très rapidement que cela n'est pas si naïf que cela. Ce sont les personnes, en tant qu'individus, et ce qui les compose qui impactent leurs choix éthiques et qui déterminent leurs actions. Les modalités d'action sont déterminées par une multitude de facteurs personnels, qui influencent leur manière de s'acquitter de leur fonction (Anzules, 2019). Les personnes, malgré un prescrit en désaccord avec leurs principes, peuvent tout de même se sentir en mesure d'agir ou de pouvoir agir.

Ainsi travailler dans le respect de principes supérieurs personnels avec un cadre institutionnel plus ou moins strict ne semble pas être antinomique. Les personnes s'adaptent et détournent parfois le cadre pour répondre à leurs missions (fonction et statut), tout en se sentant en accord avec leurs valeurs fondamentales (rôle). C'est une véritable recherche d'équilibre entre se préserver, ainsi que les Autres, tout en affirmant ses principes, dans le respect des responsabilités qui incombent à la fonction. C'est impressionnant de constater le pouvoir qu'est l'incarnation de la posture professionnelle et du rôle (Anzules 2019), dans la manière d'habiter une fonction. Comment cela permet de maintenir un cap, malgré les difficultés, voire les tempêtes rencontrées.

Mon travail, c'est comment j'arrive à faire ce que je veux faire, alors que je ne suis pas forcément autorisée à le faire, tout en ne mettant pas à mal, ni mes collègues, ni le cadre. En ce moment, dans le contexte du corona, c'est de travailler là-dessus qui est intéressant. D'habitude, tu n'as pas le temps de faire ça, parce que tu es trop pris dans des petits feux partout. (Carine, centre d'hébergement subventionné par l'Etat de Genève)

Selon les professionnel-le-s, l'urgence et la nécessité d'agir semblent faire taire tous dilemmes éthiques. L'urgence d'agir balaierait les délibérations pour effectuer un choix d'action. Cela rappelle bien la prévalence de valeurs humaines et une responsabilisation pour le bien être des collectifs. Nous nous questionnons sur le fait que la crise plonge le domaine du social dans la nécessité de répondre urgemment. Est-ce que l'urgence peut nous faire parfois oublier ces délibérations qui nous permettent d'être au plus juste ou avoir le plus de sens dans nos pratiques ?

10.3 Troisième hypothèse

« La crise est une opportunité d'un retour à « l'essentiel » et de défendre des actions sociales plus qualitatives face à des rythmes valorisant la quantité. C'est l'occasion de se positionner contre des logiques de prestation et d'efficacité en réaffirmant la pratique du lien relationnel et une posture de savoir-être. »

Suite aux deux séries d'entretiens, il est intéressant de constater que les mesures sanitaires mettent à mal les logiques de la NGP : il est interdit de réaliser des projets et des activités visibles et quantifiables, avec du monde.

Bien entendu, toutes les professionnel-le-s expriment un moment de sidération face aux changements brusques amenés par la pandémie. De manière légèrement caricaturale, les personnes les plus bousculées par la crise sont celles qui sont dans une prévalence de

savoir-faire dans leurs pratiques, à travers des logiques de projets, activités et prestations (type NGP). Faire différemment demande alors de se questionner tout particulièrement, pour pouvoir retrouver un sens dans l'action, tout en sortant des logiques habituelles.

À l'inverse, les praticien·ne·s qui privilégient une démarche de présence simple et d'accueil à l'autre, dans le développement d'un savoir-être et d'authenticité, semblent rebondir plus facilement dans la crise. La présence à l'Autre ne change pas en fonction des activités. La manière d'être, le rôle sont de véritables lignes directrices (Anzules, 2019). Ces personnes sont déjà dans la défense constante du travail de relation et d'explicitation la finesse des outils pour créer du lien (Vellas, 2017) : accueillir l'Autre et sa réalité du jour, face à des logiques qui poussent à la délivrance de prestations. Ces équipes ont l'air d'être en constante adaptation pour leurs actions sociales, puisqu'elles ne sont pas prioritaires dans les octrois de budgets. Elles bricolent et rusent, pour agir malgré, et avec les limites, bien avant l'arrivée de la crise.

La crise extrait de la routine et des habitudes. Soit nous sommes désemparés par ce que nous ne pouvons plus faire, soit nous continuons à « être », à nous rendre disponibles, à nous maintenir présent·e·s, à accueillir simplement. Nous avons conscience que de défendre un travail et une posture « uniquement » basée sur le savoir-être est complètement naïf et cela n'est pas notre propos. Explicitation des postures de savoir-être est complexe face à une demande d'un travail social « rentable » et productif.

Cependant nous pensons que nos pratiques sociales sont parfois bien mises à mal par les logiques de résultats quantifiables, par le fait de devoir faire et montrer que l'on fait. Et que la crise est une occasion de questionner nos savoir-être. Ainsi, ce qu'il nous reste avec les personnes que l'on accompagne n'a rien à voir avec les logiques de la NGP. C'est une occasion de sortir de certains projets ou activités qui peuvent parfois servir de façade aux politiques publiques. La mise en place d'activités sont, bien entendu, nécessaire! Cependant, les logiques d'efficacité et la démonstration de l'action s'effritent. C'est l'occasion de valoriser des outils comme l'écoute ou la présence (Vellas, 2017), auprès des instances décisionnelles.

Comme si, pour sortir des habitudes et du faire, il serait nécessaire d'apprendre à être à l'aise dans le simple fait d'être, tâche pourtant pas si aisée. Cela demanderait de l'expérience (Le Bossé & Vallerie, 2006), et le développement du savoir-être pour réagir et pouvoir agir avec souplesse et créativité. Cela demande surtout de sortir des logiques de « rentabilité » et d'efficacité que nous avons petit à petit intégrées. Sortir de l'expertise serait l'occasion de juste « être » et de nous rapprocher de la simplicité du lien et de l'échange dans la relation.

La surqualification du professionnel participe également à éloigner l'action sociale du relationnel qui se joue dans le quotidien, car insignifiant du point de vue des logiques d'expertise et de performance sociales. (Dafflon, 2016, p.2)

Compaijen (2007) nous invite d'ailleurs à nous questionner régulièrement, pour nous décentrer de notre subjectivité professionnelle, pour aller vers l'Autre et entrer dans son paysage : se mettre réellement et simplement à disposition de l'Autre, dans la relation. La crise est alors l'occasion de nous rapprocher de l'essentiel de nos pratiques : Dafflon (2016) nous invite à privilégier le lien, la simplicité et l'authenticité du quotidien.

Dans la logique managériale, la qualité de la relation, ni quantifiable, ni évaluable, se trouve relayée au second plan. Elle reste cependant le cœur de ces

métiers. En effet, tout comme la relation esthétique avec l'œuvre d'art, celle avec le bénéficiaire est fondamentale, car elle permet d'exercer un art, celui de l'ordinaire (Puaud, 2012). Immergés dans le quotidien et l'intimité des individus, les professionnels créent une relation de confiance à partir de « coups d'intuitions, d'improvisation et de bricolages (créant) de la compétence » (de Sardan, 1995, cité dans Puaud, 2012, p. 33). (Dafflon, 2016, p.2)

11. Éléments de réponse à la question de recherche

« La crise globale actuelle est-elle une opportunité pour (re)penser nos postures professionnelles et notre pouvoir d'agir, dans un contexte de nouvelle gestion publique? »

Le contexte de nos sociétés est bousculé et semble être plongé dans une urgence généralisée. Nos institutions doivent s'adapter pour continuer à fonctionner et répondre au mieux à leurs missions. Les mesures sanitaires et les directives institutionnelles sont en constante mouvance depuis le début de la pandémie. Selon les structures sociales, la crise ajoute de nouvelles contraintes dans les pratiques, alors que dans certains cas, elle permet d'ouvrir des possibles ou de débloquer rapidement des fonds pour agir. Les situations des bénéficiaires peuvent se péjorer drastiquement, augmentant ainsi la nécessité de soutien pour satisfaire leurs besoins primaires et sociaux.

De manière générale, nous comprenons que le terrain est exigeant, déjà bien avant la pandémie. Cependant, nous réalisons que le contexte NGP en crise est particulièrement demandeur pour les professionnel·le·s. Pour continuer à agir ou retrouver l'action, entre l'incertitude de la période et les injonctions politiques et institutionnelles, les professionnel·le·s semblent devoir sortir du flou, chacun·e à sa manière.

De manière générale, les personnes semblent passer par une réévaluation du contexte : la mission institutionnelle, le nouveau et ancien cadre prescrit, les moyens mis à disposition pour parvenir aux objectifs fixés. Les demandes institutionnelles peuvent être décrites comme plus ou moins managériales selon les institutions. Cette gestion ne provoque pas de surprises particulières des personnes interrogées. Ce sont plutôt les nouvelles limites et contraintes qui créent de nouveaux dilemmes éthiques : agir en accord avec ses principes supérieurs (conviction) ou se focaliser sur les buts à atteindre (responsabilité) (Weber, cadre théorique, p. 40). S'acquitter de sa fonction implique d'effectuer des choix éthiques constamment (Bouquet, 2017), de manière plus ou moins consciente, selon le niveau de tension entre les valeurs.

Trouver un équilibre éthique satisfaisant est plus que nécessaire pour pouvoir entrer en action. Identifier les valeurs extérieures implique ensuite de clarifier les principes fondamentaux qui composent la posture des professionnel·le·s. Selon les praticien·ne·s, ne plus pouvoir agir, ou devoir faire différemment, peut générer une impression d'impuissance, de sidération de ne plus pouvoir impacter ce qui les entoure. Faire différemment leur a demandé de fortes capacités d'adaptation : prendre du recul, quitter sa zone de confort et se remettre en question. Évaluer leurs propres faiblesses et forces pour ensuite mesurer ce qui est en leur pouvoir, et ce qui ne l'est pas (Le Bossé et Vallerie, 2006).

Ainsi, la sensation de pouvoir agir découle d'une multitude d'aspects personnels et environnementaux, et non pas uniquement du type d'institution. Nous découvrons ainsi différentes manières des professionnel-le-s de s'acquitter de leur fonction et d'incarner leur rôle social (Anzules, 2019). L'investissement de certain-e-s personnes interrogées est parfois tel que la posture professionnelle est clairement affirmée comme une posture de vie. L'investissement peut alors largement dépasser le mandat professionnel. La responsabilité d'agir collectivement devient parfois même une conviction, un principe fondamental, voire une lutte. Il nous semble alors important de pouvoir se préserver en tant qu'individu. Ce qui nous fait penser aux propos d'Audre Lorde (cadre théorique, p. 42) qui nous rappelle de ne pas s'oublier soi-même, prendre soin de soi comme un acte politique (1988).

De manière générale, les professionnel-le-s se rejoignent en exprimant que la période permet de révolutionner les pratiques dans un prescrit incertain. Il est possible de sortir de certaines logiques d'efficacité et de remettre au centre des valeurs qui leurs sont centrales. Le flou de la période permet à certain-e-s de freiner un rythme insoutenable - de faire moins, mais pour faire mieux (et malheureusement l'inverse pour d'Autres). Souvent, c'est l'occasion de valider et réaffirmer une posture de savoir-être, comme une lutte contre des tendances à transformer le travail en prestation. La grande majorité des professionnel-le-s rencontré-e-s exprime l'importance de la solidarité comme une sorte de repère. Iels se réjouissent d'ailleurs des nouvelles formes de solidarités et coopérations qui apparaissent entre citoyen-ne-s, équipes, voire entre institutions.

La crise est absolument une opportunité pour faire différemment. Différemment dans le sens de combiner les choses, faire avancer et prendre des décisions plus vite. Chaque crise l'est. Pour moi, chaque problème, c'est aussi une opportunité. (Cédric, association)

Cela leur permet de (re)mettre en place des actions qui leur semblent nécessaires, soit en rusant et contournant le cadre institutionnel, soit en explicitant à l'institution la nécessité d'élargir le cadre. Détourner ou prendre en compte le cadre implique d'être au clair dans sa posture. Pour certain-e-s, la prise de risque fait partie du métier : iels ne peuvent agir sans mettre de sens à leurs actions, quitte à risquer leur place. Le rôle définit ainsi l'action (Anzules, 2019). Tous et toutes nous parlent de la nécessité de (re)mettre du sens dans leurs actions, pour pouvoir agir.

Agir implique de se positionner entre ses principes supérieurs, qui peuvent être mouvants, et les réelles possibilités d'action. La nécessité d'agir, parfois même à l'encontre de valeurs personnelles implique de trouver un équilibre (temporairement ?) satisfaisant. Il est intéressant de voir que les entretiens permettent à certain-e-s de mettre en mots ces processus intérieurs.

Pour moi la capacité à l'autocritique, des institutions ou des individus à tout niveau confondu, est importante pour que j'aie envie de travailler avec eux. C'est ça ma nouvelle posture. Merci pour cet entretien, je viens de réaliser cela. (Cédric, association)

Depuis le début de la pandémie, je réfléchis depuis 9 mois, tout seul dans ma tête, en voyant comment réagissent les autres. Je me retrouve complètement dans la synthèse que vous me présentez. C'est des réflexions que je me fais que je

retrouve noir sur blanc. Quand tu réfléchis seul, tu n'as pas le retour des autres.
(Carlos, service social municipal)

Cela nous fait réaliser la nécessité de pouvoir mettre en mots, de ne pas être isolé, même si c'est le choix de certain·ne·s. Carlos nous explique qu'il a besoin de passer par un processus d'abord individuel avant de partager avec d'Autres. Certain·e·s semblent avoir besoin et ont la possibilité de partager et collectiviser ces dilemmes et leurs postures en équipe.

La crise est alors l'occasion de se questionner, se réinventer, de retrouver du sens, remettre des valeurs et la relation humaine au centre. C'est sortir du quotidien, évaluer les stratégies et motivations qui nous habitent. C'est un temps potentiel de bilan, pour se demander si l'on a la sensation de répondre à la mission de l'institution, en accord avec soi et avec le niveau d'investissement qui nous convient.

Cependant, nous sommes particulièrement sensibles au fait que ces aspects positifs peuvent avoir une durée temporaire. Nous comprenons qu'après une prise de conscience individuelle, la suite pourrait être de collectiviser les forces de manière solidaire, pour défendre les valeurs communes et les besoins de retourner à des pratiques plus essentielles et remettre en question les logiques de la NGP.

12. Conclusion

12.1 Les principaux apprentissages et apports personnels de la recherche

Nous nous rendons compte de la complexité de nos organisations sociales et de l'importance d'être sensibles et critiques face aux logiques de nos sociétés. Nous plonger dans ces fonctionnements et principes managériaux, chercher à comprendre la complexité de financement, de responsabilité etc, nous permet de constater un bout de l'ampleur de la NGP. Même si nous ne sommes pas expertes, nous voulons être capables de rendre cela plus accessible aux personnes que nous rencontrerons.

Nous sommes tout particulièrement sensibles au pouvoir des mots et des discours comme outils de persuasion. Nous réalisons alors l'importance de maîtriser un langage propre au travail social pour être capables d'explicitier la pratique et défendre les besoins des publics. Un titre de bachelor nous permettra de légitimer notre parole dans nos pratiques futures et surtout, nous l'espérons, faire entendre les voix des populations rencontrées. Bien que ce travail nous fasse réaliser les difficultés des professionnel·le·s à se faire entendre, nous sommes sensibles à pouvoir utiliser le discours comme outil pour impacter à petite échelle le système et de faire remonter les propos des populations.

Discuter et débattre des postures avec les professionnel·le·s nous fait évaluer nos propres motivations et la manière dont nous voulons incarner nos postures professionnelles, notre rôle social. Nous voulons être sensibles à mettre en place des moments de questionnement et de prises de recul pour contrer la routine et questionner nos postures. Nous voulons nous rappeler d'être les plus « humaines » possible en face de l'Autre : entrer dans son paysage, l'écouter pour le comprendre et non pas pour lui répondre notre diagnostic ou notre expertise. Être conscientes du pouvoir de nos mots, pour accompagner au mieux l'Autre et non pas imposer nos vérités.

Nous sommes particulièrement sensibles à ce que le fait d'« être » est une lutte quotidienne. Le savoir-être ne se développe pas de manière si aisée, puisque cela implique de sortir d'injonctions d'efficacité. Dans nos pratiques respectives nous réalisons que les moments où nous sommes simplement présentes à l'Autre, sans forcément « faire » ou mettre en place des activités, occasionne une sensation d'inconfort : on ne montre pas qu'on fait, on ne prouve pas notre efficacité. Ces mots résonnent beaucoup pour nous : pratiquer le lien « *permet d'exercer un art, celui de l'ordinaire* » (Puaud, 2012 dans Dafflon, 2016, p.2).

Nous réalisons l'investissement que le travail social requiert chez les professionnel-le-s. Nous sommes tout particulièrement touchées par cette notion de pouvoir d'agir, qui découle de la vision avec laquelle nous regardons ce que nous ne pouvons contrôler, et ce qui est en notre pouvoir de transformer. Nous réalisons, que parfois, la « tête dans le guidon », nous pouvons oublier de prendre du recul, pour sortir d'une fausse sensation de toute puissance : nous rappeler que nous ne pouvons pas tout impacter.

Cette recherche nous permet particulièrement de remettre en question nos a priori face à des institutions et les marges de manœuvre qu'on leur attribuaient. Auparavant, Débora aurait pu hésiter à rejoindre certaines structures avec des fonctionnements que nous appelions plus « étatisés ». Pour Sabine, cela a été un soutien quant à son terrain. Il a permis d'affirmer sa posture professionnelle et renforcer sa confiance concernant les valeurs humaines qui l'habitent. En effet, suite aux différents entretiens, réaliser empiriquement que la manière d'incarner sa fonction est indépendante de la structure et du cadre institutionnel nous marque. La liberté et la sensation de pouvoir agir que les personnes nous expriment, ont bouleversé nos manières de considérer certains cadres institutionnels et ainsi nos désir de s'engager dans nos futures expériences professionnelles. Nous réalisons que la créativité et la ruse permettent de maintenir un sens qui conviennent aux praticien-ne-s et cela nous inspire pour nos postures professionnelles.

Ce travail de bachelor était pour nous aussi l'opportunité de questionner notre posture et notre pouvoir d'agir en tant qu'étudiantes. Comment au départ nous résistons au processus de la recherche, sans nous en rendre compte. Qu'il aura fallu s'immerger dedans, au point de se perdre, ne plus savoir comment agir et écrire pour, finalement, devoir réévaluer le cadre et surtout l'objectif final : terminer un travail de recherche. Devoir mettre en place des stratégies, accepter de voir la hauteur de l'investissement et lâcher pourtant l'envie de restituer de la manière la plus absolue la richesse des propos récoltés. Nous réalisons aussi les mécanismes qui nous sont propres dans le stress et en étant tellement prises par un projet : il est dur de prendre du recul, de laisser la place à l'autre, etc. Nous vivons vraiment ce travail de bachelor comme la dernière crise de notre parcours scolaire, et c'est une véritable opportunité de se comprendre soi-même dans ce contexte donné.

12.2 Les limites et perspectives

Nous réalisons que notre recherche et notre intérêt pour la posture professionnelle et le pouvoir d'agir font sont des notions plutôt (très) conceptuelles. Notre compréhension des phénomènes observés peut être très subjective et nous réalisons que le sujet en devient presque philosophique.

De plus, nous avons conscience que le fait d' « être tout simplement » est à équilibrer dans la pratique. Notre propos n'est bien entendu pas de se concentrer uniquement sur une présence à l'Autre et de ne pas mettre en place d'actions. De plus, nous comprenons qu'il devient compliqué de défendre une telle posture, de prendre le temps d'une simple disponibilité à l'Autre, cela particulièrement dans des lieux dans lesquels l'autonomie des personnes est réduite et qui ont besoin d'accompagnement dans des gestes du quotidien. De manière informelle nous entendons que beaucoup de personnes ont des collègues en burn out et qui doivent assumer le travail sans que la personne absente soit remplacée. Des logiques de restrictions budgétaires retombent lourdement sur le personnel, qui doit enchaîner les soins ou les accompagnements de manière infernale. Cela nous attriste et nous questionne sur la possibilité de prendre le temps de penser sa posture et son pouvoir d'agir tout en se devant de répondre à toutes ces injonctions. La sensation de responsabilité face aux publics pouvant ainsi mettre en danger la santé physique et mentale des praticien·ne·s.

Nous réalisons que de terminer sur le fait que les sensations de pouvoir d'agir découlent directement des professionnel·le·s et de leurs ressources, revient presque à dire que c'est une responsabilité individuelle de se sentir libre. Lutter contre des logiques managériales à travers des savoir-être et la manière d'incarner la fonction sont de bons débuts, mais nous avons conscience que cela est bien plus complexe.

Nous comprenons que la suite de notre travail serait de chercher à ne pas agir de manière isolée, de collectiviser ces résistances individuelles ou d'équipe face aux logiques managériales. De questionner ensemble et s'allier aux institutions pour mettre en place des programmes publics au service des populations, dans des pratiques plus qualitatives, dans le meilleur des mondes. Alain Bolle, directeur du CSP, invite le travail social à se positionner dans cette crise sociale et humanitaire. Le plaidoyer socio-politique est un moyen important pour faire remonter les changements nécessaires aux instances décisionnelles (HETS Genève, conférence du 08.09.2020). Se mobiliser dans un discours uni nous semble nécessaire pour apporter de nouvelles perspectives à nos professions.

Nous sommes aussi particulièrement curieuses de découvrir ce que la crise générera, avec du recul, dans nos postures professionnelles et nos développements de pouvoir d'agir, dans nos institutions et dans le contexte du travail social genevois en général. Il serait d'ailleurs intéressant de pouvoir questionner les mêmes personnes quelques années plus tard.

12.3 Et demain ?

Une crise vient révéler la fragilité d'un système, d'un fonctionnement ou d'une organisation. Elle indique une nécessité de transformations (Mackinnon, 2020, cadre théorique p.10). Il rappelle que dans nos quotidiens, le mot crise est régulièrement utilisé : économique, financière, environnementale, climatique, migratoire ou encore sanitaire (Mackinnon 2020). Selon les propos de Caron (2010), nous devons sortir de la non-action engendrée en banalisant la crise de manière fataliste, résignée ou en pensant qu'elle sera réversible (cadre théorique p.9). La réponse à la crise pétrolière des années 70 a été d'adopter un système néolibéral, qui a transformé les États occidentaux. Que ferons-nous de cette crise globale actuelle ?

Pour le moment, tout est mis en place pour résister au changement. Les discours politiques et institutionnels défendent le système actuel. Les termes utilisés privilégient le fait de lutter contre tous les bouleversements engendrés par le virus. Les propos insistent sur le désir de tout mettre en œuvre pour revenir « comme avant » : retrouver les manières de fonctionner, travailler et consommer usuelles.

Pourtant, cette crise globale mondiale semble prouver les dysfonctionnements de nos sociétés capitalistes et des logiques de globalisation. Il nous semble que cela serait catastrophique de ne pas se saisir de l'occasion de faire autrement, plutôt que de redoubler d'effort pour revenir à ces principes qui mettent à mal les valeurs humaines. De tant s'efforcer à retrouver l'équilibre, cela pourrait-il devenir pire qu'avant? Pourtant rien n'est encore joué, nous sommes encore en pleine crise. Caron (2010) explique bien que lorsque la crise semble généralisée et globalement chaotique, il est difficile de sortir de la confusion, prendre du recul, et penser à des issues possibles.

De plus en plus d'initiatives et de mouvements, comme les mouvements de la jeunesse, se mobilisent pour dénoncer les fonctionnements de « l'ancien monde » et affirmer la nécessité de sortir des logiques de consommation et de croissance économique (Mackinnon, 2020). Michel Serre (2012), explique ces différences générationnelles : les nouvelles générations sont déjà dans un autre monde : la « Petite Poucette » apprend à écrire non plus avec un stylo, mais avec ses pouces sur son smartphone. Cependant, les instances décisionnelles (anciennes générations) résistent pour rester dans l'ancien système et refusent de constater qu'on est déjà passé à autre chose. « Ce n'est pas une crise, c'est un changement de monde » (Michel Serre, 2012) : il est nécessaire à présent d'amplifier ces nouvelles solidarités et d'aborder ce qui est à construire de nouveau.

Cela commence ainsi par une mobilisation individuelle, de retrouver du sens, voire du courage selon les situations. C'est le temps de prendre conscience de notre pouvoir d'influencer ou de transformer une situation de manière locale, en tant qu'humain·e. Nous espérons que toutes et tous, nous nous saisissons (ou nous saisissons déjà) de cette opportunité de transformation dans nos pratiques, dans une recherche de nos propres définitions de l'essentiel. Après une prise de conscience individuelle, il nous semble nécessaire ensuite de s'unir.

« Créer des îlots de durabilité dans un océan de non-durabilité. C'est ça le développement résilient. » (Dennis Meadows, 2012, cité Mackinnon, 2020)

Se saisir de la crise pour revenir à des pratiques qui privilégient des valeurs plus humaines que « rentables ». Revenir à l'essentiel et à l'art de l'ordinaire de la relation, en privilégiant le savoir-être et une simple présence à l'autre. « Être » plutôt que « faire », être humain·e avec les publics plus qu'un outil d'expertise. Se mobiliser en défendant la nécessité de pratiques sociales de qualité. Pour privilégier un accueil de l'Autre dans son entièreté. Se mobiliser individuellement et localement - à échelle humaine, puis de manière collective, pour petit à petit impacter le global. Nous voulons croire en cette possibilité de faire et d'être autrement.

Nous rejoignons alors Alejandro Mackinnon (conférence du 08.09.2020), en citant les propos de Morin, qui nous invite à se saisir de la crise comme une opportunité de faire autrement : *« Ne pas sacrifier l'essentiel à l'urgence mais obéir à l'urgence de l'essentiel ».*

En effet, il y a une proximité qui semble pourtant augmenter malgré toutes les mesures de distanciation sociale imposées : puisqu'on ne peut plus rien faire comme avant, il nous reste qu'à être.

« Être », pour ramener de l'art de l'ordinaire dans nos pratiques professionnelles.

« Être », comme un acte de résistance.

Bibliographie

Alleaume, S. (2007). La transversalité : hier et aujourd'hui. Orientations et débats pour la formation professionnelle. *Vie sociale*, 4(4), 93-106. Consulté le 09.03.2021 sur <https://doi.org/10.3917/vsoc.074.0093>

Austin, J., Lane, G. & Récanati, F. (2002). *Quand dire, c'est faire*. Paris: Editions du Seuil.

Baillargeon, N. (2011). *Petit cours d'autodéfense intellectuelle*. Montréal: Lux.

Balslev, K. & Saada-Robert, M. (2002). Expliquer l'apprentissage situé de la littéracie : Une démarche inductive/déductive. *Expliquer Et Comprendre En Sciences De L'éducation*, 89-110. Consulté le 27.08.2020 sur https://www.unige.ch/fapse/publications-ssed/files/2714/1572/5499/Pages_de_89_EXPCOM.pdf

Beaud, S., & Weber, F. (2012). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: Ed. La Découverte.

Bihr, A. (2007). *La novlangue libérale : la rhétorique du fétichisme capitaliste*. Lausanne : Page deux.

Bornarel, F. (2004). *La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil. Gestion et management*. Paris : Université de Nanterre. Consulté le 22.01.21 sur <https://tel.archives-ouvertes.fr/halshs-00007650/document>

Bouquet, B. (2017). Chapitre 4. Discernement et décision éthique. Dans : B. Bouquet, *Ethique et travail social: Une recherche du sens* (pp. 71-96). Paris: Dunod. Consulté le 25.02.2021 sur <https://www.cairn.info/ethique-et-travail-social--9782100763221-page-71.htm>

Caron, J. (2010). Du bon usage de la crise? *Revue Projet*, 3(316), 69-75. Consulté le 26.10.2020 sur <https://www.cairn.info/revue-projet-2010-3-page-69.htm#>

Charleverat, C. (2015). *Les nouveaux modes de gestion des institutions de l'action sociale et leurs conséquences sur l'humain*. Consulté le 21.01.2021 sur <https://www.hevs.ch/media/document/1/nouveaux-modes-de-gestions-cc-avenir.pdf>

Chomsky, N., Herman, E., Eugène, B., Cotton, F. & Arias, D. (2009). *La fabrication du consentement : de la propagande médiatique en démocratie*. Marseille: Agone.

Code civil suisse (CC) ; RS 210. Consulté le 01.03.2020 sur <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19070042/index.html>

Confédération Suisse. (2021). *Archives fédérales suisses > Droit*. Consulté le 22.01.21 sur <https://www.bar.admin.ch/bar/fr/home/prestations-publications/publications/actualites-de-l-histoire/droit.html>

Confédération Suisse. Secrétariat d'Etat à l'économie. (2021). *Représentation de la Suisse au sein de l'Organisation internationale du Travail (OIT)*. Consulté le 22.01.2021 sur https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Internationale_Arbeitsfragen/IAO.html

Constitution fédérale de la Confédération suisse (Cst) ; RS 101. Consulté le 17.01.2019 sur <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19995395/index.html#a8>

Crise. (2021). Dans le *Larousse*. Consulté le 22.01.2021 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>

Dafflon, S. (2016). Le rapport qualité-prix de la relation. *REISO*. Consulté le 22.01.2021 sur <https://www.reiso.org/articles/themes/pratiques/458-le-rapport-qualite-prix-de-la-relation>

D'Almeida, N. & Avisseau, C. (2010). Langage managérial et dramaturgie organisationnelle. *Hermès, La Revue*, 58(3), 123-128. Consulté le 19.10.2020 sur <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2010-3-page-123.htm>

D'Arripe, A., Oboeuf, A. & Routier, C. (2014). L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1 (1), 96–124. Consulté le 27.08.2020 sur <https://doi.org/10.7202/1025747ar>

Degen, B. (2015). Politique culturelle, *Dictionnaire historique de la Suisse (DHS)*. Hauterive: G. Attinger. Consulté le 05.11.2020 sur <https://hls-dhs-dss.ch/fr/articles/010993/2010-07-14>

Desmarais, C. & Giauque, D. (2016). Politique publique et management public, de nouvelles frontières ? *Gestion et management public*, volume 4 / 4(2), 1-7. <https://doi.org/10.3917/gmp.044.0001>

Dufoix, S. (2014). Du poids des mots. *Diasporas*, 23-24, pp. 12-29. Consulté le 27.03.2019 avec DOI : 10.4000/diasporas.296

Emery, Y. & Giauque, D. (2004). *Processus de différenciation – intégration entre l'emploi public et privé*. Consulté le 21.01.21 sur https://serval.unil.ch/fr/notice/serval:BIB_50820114C1E9

Emery, Y. & Giauque, D. (2005). Emploi dans les secteurs public et privé : vers un processus confus d'hybridation. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 71(4), 681-699. Consulté le 26.10.2020 sur <https://doi.org/10.3917/risa.714.0681>

Fivat, E. (2013). *Les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative*. Lausanne : Unil. Consulté le 22.01.21 sur https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_10B797BD1D9C.P001/REF

Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle. (2021). *La Fondation en bref*. Consulté le 03.03.21 sur <https://fase.ch/>

Grand, O. (2011). Comment gérer 120 dossiers par assistant social?. *REISO*. Consulté le 08.03.2021 sur <https://www.reiso.org/articles/themes/pratiques/54-comment-gerer-120-dossiers-par-assistant-social>

Haute Ecole de Travail de social Genève. (2013). *Code d'éthique de la recherche*. Consulté le 24.06.2019 sur <https://www.hesge.ch/hets/travail-bachelor>

Haute Ecole de Travail de social Genève. (2016). *Manuel méthodologique : travail de Bachelor filière en travail social*. Consulté le 24.06.2019 sur <https://www.hesge.ch/hets/travail-bachelor>

Hospice général. (2021). *Présentation*. Consulté le 03.03.21 sur <https://www.hospicegeneral.ch/fr>

Hottois, G. (1996). Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction. *Laval théologique et philosophique*, 52 (2), 489–498. Consulté le 26.02.21 sur <https://doi.org/10.7202/401006ar>

Huet, J., de Pompignan, D. & Batt, J. (2013). Les pionniers de la nouvelle gestion publique. *L'Expansion Management Review*, 149(2), 113-121. Consulté le 26.07.2020 avec doi:10.3917/emr.149.0113.

Keller, V. (2016). Manuel critique de travail social. Lausanne/Genève : Editions EESP/Éditions ies.

Keller, V. (2018). *Politique sociale et relation d'aide*. Consulté le 26.01.2021 sur https://www.hevs.ch/media/document/3/keller_relationdaide_22nov18-hets-vs_ppt.pdf

Kletz, F., Hénaut, L. & Sardas, J. (2014). Nouvelle gestion publique et enjeux de métier dans les organisations culturelles : une hybridation peut en cacher une autre. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80(1), 91-111. <https://doi.org/10.3917/risa.801.0091>

Le Bé, P. (2021). Jean-Michel Servet : “Mieux vaut s’endetter davantage pour remettre son économie à flot”. *Le Temps*. Consulté le 26.01.2021 sur <https://blogs.letemps.ch/philippe-le-be/2021/01/23/jean-michel-servet-les-etats-qui-pratiquent-le-plus-rapidement-une-forte-austerite-pour-rembourser-leurs-dettes-seront-aussi-ceux-qui-auront-le-plus-de-peine-a-sen-sortir/>

Le Bossé, Y. & Vallerie, B. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (*empowerment*) des personnes et des collectivités : de son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, vol. 39(3), 87-100. Consultée le 26.01.2021 sur <https://doi.org/10.3917/lisdle.393.0087>

Le Savant et le Politique. (2021, janvier 31). Dans *Wikipédia*. Consulté le 26.02.21 sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_Savant_et_le_Politique

Loi relative aux centres de loisirs et de rencontres et à la Fondation genevoise pour l'animation socioculturelle (LCLFASe) ; J 6 11. Consulté le 01.03.2020 sur https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/s/rsg_j6_11.html

Loser, F. (2018). La posture professionnelle et la réflexivité en travail social envisagées sous l'angle ethnographique et esthétique. Dans Battaglini, M., Fretz, S., Nada, E., & Ossipow, L. (Eds.), *Enquêter, former, publier au cœur de la cité*. Éditions ies. Consulté le 14.02.2021 avec doi :10.4000/books.ies.2173

Loubère, L., Souillard, N., El Hadani, N., Moreno Calvo, M. & Marchand, P. (2016). *Médias et invisibilité sociale : Le rôle des médias dans le processus de visibilité ou d'invisibilité sociale de certains publics. Synthèse du rapport de recherche pour l'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale*. Toulouse : Université de Toulouse. Consulté le 24.02.2021 sur https://onpes.gouv.fr/IMG/pdf/Medias_synthese.pdf

Marc Bonnant. (2021, 9 février). Dans *Wikipédia*. Consulté le 22.02.2021 sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Marc_Bonnant

Maric, M. (2004). Trente ans de lutte contre l'exclusion et d'accroissement de la précarité. *Mouvements*, 33-34(3), 135-141. Consulté le 3.11.2019 avec le doi:10.3917/mouv.033.0135. (<https://www.cairn.info/revue-mouvements-2004-3-page-135.htm>)

Marquet, J., Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Malakoff : Dunod.

Merle, J.-F. (2005). Les mots du patron. *Le Monde*. Consulté le 09.03.21 sur https://www.lemonde.fr/a-la-une/article/2005/03/22/les-mots-du-patron_630030_3208.html

Merrien, F. (1998). Misère de la nouvelle gestion publique. Dans Hufty, M. (Ed.), *La pensée comptable : État, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*. Genève : Graduate Institute Publications. Consulté le 26.10.2020 avec le doi :10.4000/books.iheid.2664

Meyer, G. (2015). *La liberté. Histoire vivante. 1970, le début de la crise permanente*. Consulté le 3.11.2019 sur <https://www.laliberte.ch/news/dossiers/histoire-vivante/1970-le-debut-de-la-crise-permanente-284629>

Mezzena, S., Stroumza, K., Seferdjeli, L. & Baumgartner, P. (2013). De la réflexivité du sujet aux enquêtes pratiques dans l'activité d'éducateurs spécialisés, *Activités*, 10-2. Consulté le 26.02.21 sur <https://journals.openedition.org/activites/799>

Muller, P. (2018). Chapitre II. Les politiques publiques comme configurations d'acteurs. Dans : Pierre Muller éd., *Les politiques publiques* (pp. 30-49). Paris : Presses Universitaires de France.

Monnard, N. (2021, 8 janvier). *Les impacts du covid-19 sur les entreprises suisses*. Consulté le 22.01.2021 sur <https://www.radiolac.ch/actualite/coronavirus/limpact-du-covid-19-sur-les-entreprises-suisse/>

Ordioni, N. (2011). Le concept de crise : un paradigme explicatif obsolète ? Une approche sexospécifique. *Mondes en développement*, 154(2), 137-150. Consulté le 22.01.21 sur <https://doi.org/10.3917/med.154.0137>

Paillé, M. & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Pandémie de Covid-19 en Suisse. (2021, 19 janvier). Dans *Wikipédia*. Consulté le 22.01.21 sur https://fr.wikipedia.org/wiki/Pand%C3%A9mie_de_Covid-19_en_Suisse

Parazelli, M., & Ruelland, I. 2017. Chapitre 5. La nouvelle gestion publique : un cas de figure de l'« auto-autorité ». *Autorité et gestion de l'intervention sociale : Entre servitude et actepouvoir*. Genève : Éditions ies. Consulté le 30.04.21 avec le doi :10.4000/books.ies.2559

Paugam, S. (2014). Introduction. Intégration et inégalités : deux regards sociologiques à conjuguer. Dans : Serge Paugam éd., *L'intégration inégale: Force, fragilité et rupture des liens sociaux* (pp. 1-25). Paris : Presses Universitaires de France. Consulté avec doi:10.3917/puf.paug.2014.01.0001.

Perrin, J. (2014). Du Mont-Pélerin à la Maison-Blanche. Chronique succincte du mouvement néolibéral. *Cahiers d'histoire. Revue d'histoire critique*, 123. Consulté le 31.08.2020 sur <http://journals.openedition.org/chrhc/3585>

Pesqueux, Y. (2020). *New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP)*. Paris : Hesam Université. Consulté le 26.20.2020 sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02506340>

Petignat, Y. (2020). Après l'épidémie, la crise sociale. *Le Temps*. <https://www.letemps.ch/opinions/apres-lepidemie-crise-sociale> (vérifier normes APA)

Pierson, F. (2007). Une lecture éthique de la loi relative à la négociation collective. *Revue française de gestion*, 1(1), 31-43. Consulté le 26.01.2021 sur <https://doi.org/10.3166/rfg.170.31-43>

Prades, J. (2012). Formation en travail social, management et sujet concret: Où sont passées les sciences humaines ? *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13(1), pp. 209-225. Consulté le 16.06.2019 avec le DOI :10.3917/nrp.013.0209.

République et canton de Genève. (2021). *Budget, comptes et notations : Budget 2021*. Consulté le 22.01.21 sur <https://www.ge.ch/budget-comptes-notations/budget>

Rouget, E. (2021). Raviver l'animation socioculturelle. *Le Courrier*. Consulté le 08.03.21 sur <https://lecourrier.ch/2021/01/11/raviver-lanimation-socioculturelle/>

Savignac, P. & Foulem, J. (2017). *Une démarche éthique interdisciplinaire en six champs d'action*. Conférence. Consulté le 26.01.2021 sur https://aqec.ca/wp-content/uploads/2018/11/Six-champs-daction_Savignac-Foulem.pdf

Spicer, A. (2019). 'Self-care': how a radical feminist idea was stripped of politics for the mass market. *The Guardian*. Consulté le 14.12.2020 sur <https://www.theguardian.com/commentisfree/2019/aug/21/self-care-radical-feminist-idea-mass-market>

Steiner, B. 2002. De la langue de bois à la langue de coton : les mots du pouvoir. Dans G. Rist, (Ed.), *Les mots du pouvoir : Sens et non-sens de la rhétorique internationale*. Genève : Graduate Institute Publications. Consulté le 16.06.2019 avec DOI :10.4000/books.iheid.2470

Vellas, E. (2017). *Faire de la pédagogie de chacun une ressource pour une éducation de qualité*. Consulté le 24.02.21 sur <http://www.education-nouvelle.ch/wp-content/uploads/2017/06/Faire-de-la-pedagogie-une-ressource..pdf>

Ville de Genève. (2021). *Centre d'hébergement d'urgence de la Caserne des Vernets*. Consulté le 22.01.2021 sur <https://www.geneve.ch/fr/centre-hebergement-urgence-caserne-vernets>

Annexes

Annexe 1. Entretiens exploratoires - Présentation des personnes interrogées et déroulement des entretiens

Les personnes rencontrées ont parfois plusieurs mandats et lieux de travail, nous notons ici ce qui nous a amené à les connaître et à leur demander de les rencontrer.

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3
Date	10.05.2019 - 11h30	28.11.19 à 10h00	12.12.19 à 16h45
Durée	40 minutes	50 minutes	35 minutes
Lieu	Salle de classe (HETS)	Etude d'avocats - Bonnant & associés	Bureau de Kim Stroumza (HETS)
Personne interrogée	Mathieu Menghini	Marc Bonnant	Kim Stroumza
Titre de la fonction et lieu de travail	Maître d'enseignement HES	Maître, avocat et ancien bâtonnier	Professeure HES associée
Chercheuse	Sabine & Débora	Sabine & Débora	Sabine & Débora

Nous demandons à Mathieu Menghini, maître d'enseignement Haute école spécialisée (ci-après HES), de nous rencontrer pour notre premier entretien exploratoire. Monsieur Menghini, historien et praticien de l'action culturelle, est réputé à l'école, entre autres, pour sa maîtrise de l'art de la rhétorique. Nous réalisons durant ce premier entretien de 40 minutes (que nous pensons semi-directif), que notre canevas est trop strict et ciblé (annexe 2). Il nous fait comprendre avec bienveillance que nos questions sont très (voire trop) conceptuelles et précises : il sera peu aisé d'y répondre pour des personnes qui n'ont pas autant de connaissances sur le sujet. Nous prenons conscience de la nécessité d'assouplir nos canevas et de poser des questions plus accessibles.

Pour continuer notre exploration du pouvoir des mots comme outil majeur de notre système, nous contactons Marc Bonnant, avocat surnommé le Mozart du barreau et nommé « Meilleur orateur francophone vivant » en 2016 (Marc Bonnant, 2021). Nous faisons ici le choix d'un entretien libre, puisque nous avons bien conscience que nous ne mènerons pas, "nous", l'entrevue, qui durera 50 minutes. Nous élaborons un canevas d'entretien que nous ne pourrions pas suivre. Nous réalisons après coup qu'il est encore trop strict, surtout pour un entretien libre (annexe 3). Cette occasion improbable est pour nous un moment d'expérimentation du pouvoir du discours et de la légitimité d'énonciation, ainsi que des impacts de situation sociale de la personne rencontrée dans son propre contexte (effets d' « ascendance »).

Kim Stroumza, titulaire d'un doctorat en sciences du langage (EHESS, Paris) et professeure HES, accepte de nous recevoir pour notre troisième entretien qui durera 35 minutes. Madame Stroumza nous accueille avec bienveillance alors que notre sujet est encore trop

vaste. Elle nous encourage à nous questionner sur notre “porte d’entrée” TB, avec la nécessité de nous focaliser sur un angle spécifique qui nous plait. Nous n’utilisons d’ailleurs pas du tout notre canevas (annexe 4), puisque c’est elle qui nous questionne. Ses propos rejoignent nos séances de bachelor avec notre directeur : nous devons effectuer un choix, impliquant aussi de renoncer à nos intérêts pour différentes pistes, pour pouvoir enfin nous lancer dans la recherche.

Annexe 2. Canevas d’entretien exploratoire - Mathieu Menghini

QUESTIONS

1. Dans quelle mesure êtes-vous sensible aux choix des mots dans votre quotidien ?
2. Comment pensez-vous que les mots impactent la manière de penser, par exemple à travers un choix de vocabulaire positif ou négatif ?
3. De quelle manière le mot favoriserait-il la pensée critique ou à l’inverse pourrait-il faire adhérer à des idées ?
4. Dans quelle mesure pensez-vous que le mot puisse influencer un individu ou une collectivité ?
5. Que pensez-vous de la performativité ? (explication du concept !)
6. Comment résonne en vous l’évolution de certaines terminologies du travail social – par exemple des personnes en situation de handicap plutôt que des personnes handicapées ou même un·e handicapé·e ?
7. Quelle place accordez-vous au langage épïcène ?
8. À votre avis, pourquoi le langage évolue-t-il ?
9. Quelle place devrait prendre la sensibilisation aux mots et leurs utilisations dans nos sociétés ?
10. Le langage étant lié à la culture et la socialisation des individus, dans quelle mesure le mot pourrait-il inclure ou exclure une population ?
11. Comment pensez-vous que le travail social ait un rôle à jouer dans le processus de sensibilisation aux mots et leurs impacts ?

POURQUOI

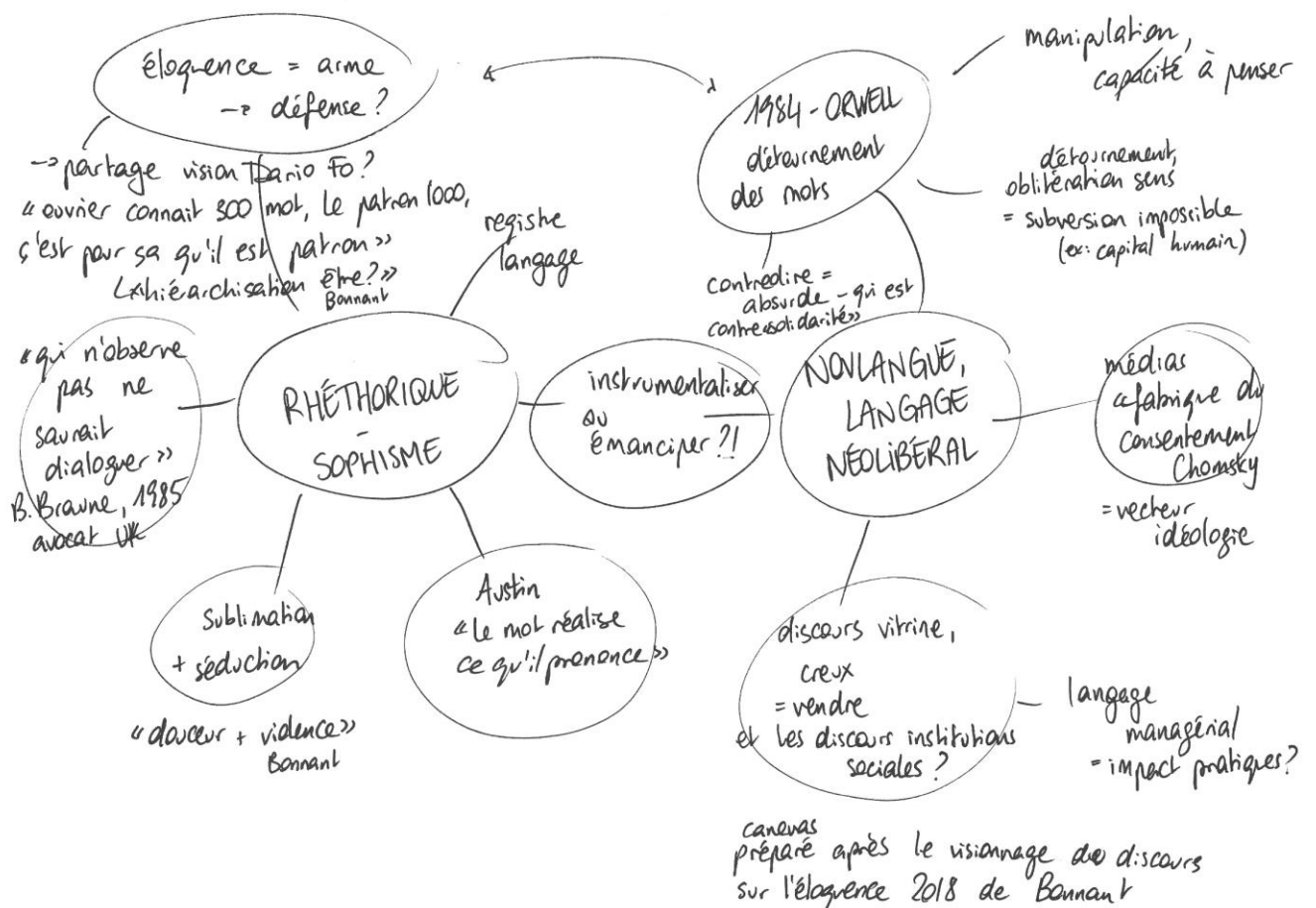
1. Nous avons remarqué un certain vocabulaire lors des cours de Menghini, nous voulons savoir si cela découle d’une sensibilité et d’une volonté ou tout simplement d’un niveau d’études ?
2. Nous nous intéressons à savoir comment le mot, selon lui, impacte la construction de la pensée ?
3. Pense-t-il qu’à travers le mot, par exemple les médias, publicité, politique ou encore les gourous dans les sectes, ont un pouvoir de faire adhérer à des idées de manière implicite ? Quel serait alors le mécanisme qui se produit chez l’individu/collectivité ?
4. Nous voulons savoir s’il accorde un certain pouvoir au choix des mots, s’il imagine qu’ils soient chargés d’intentions et puissent influencer l’agir (libérateurs, émancipateurs, manipulateurs, ...) ou pas.
5. Nous voulons savoir ce qu’il pense de ce concept dans lequel le mot ne serait pas

seulement descriptif mais pourrait réaliser ce qu’il prononce.

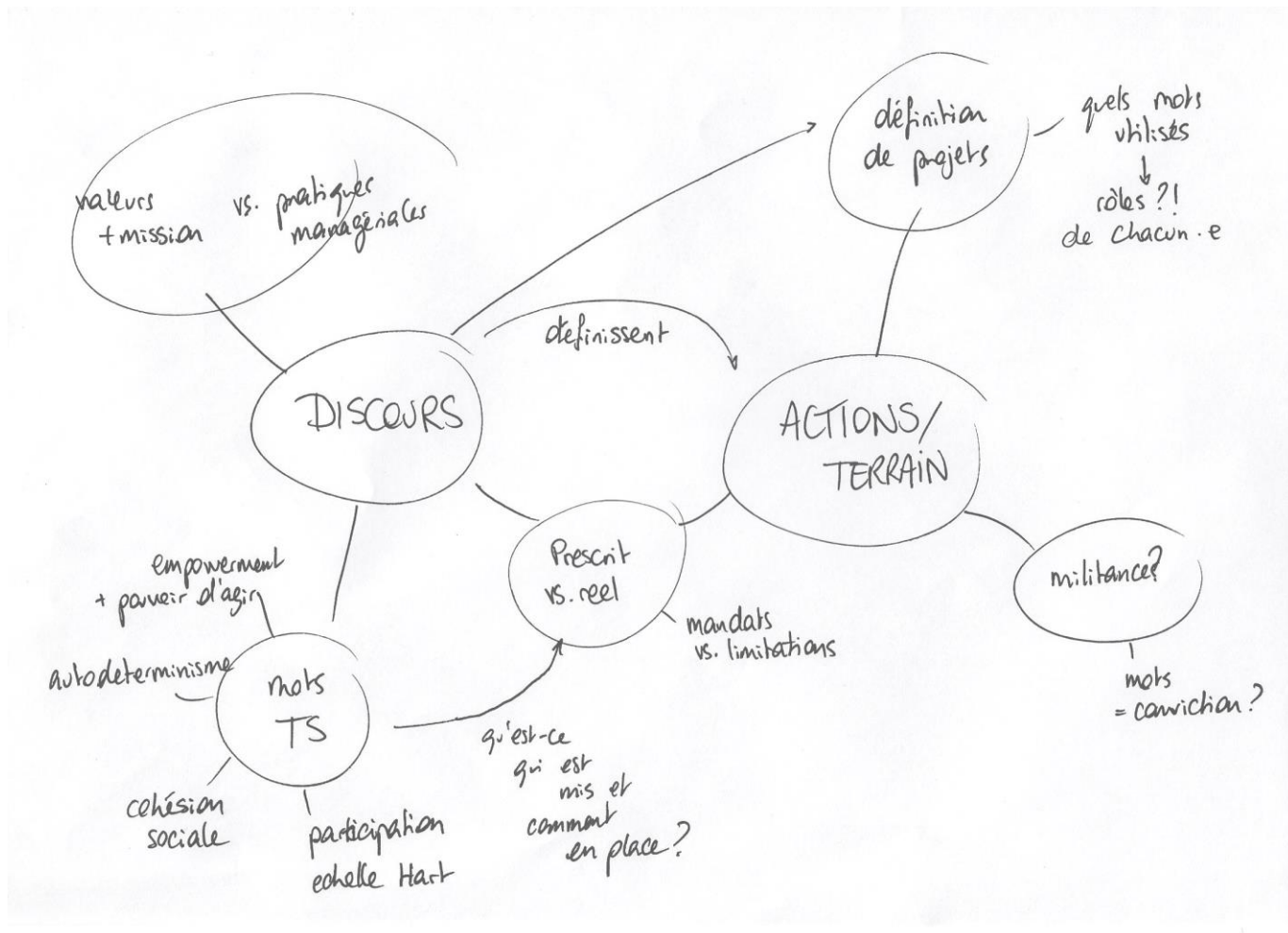
6. Étant donné que le vocabulaire évolue, et plus particulièrement au sein du travail social, nous voulons savoir s’il est attentif à ces changements et ce qu’il en pense, s’il use de ces nouvelles terminologies.

7. Nous observons que, pour certaines personnes, ce langage est significatif et d'autres moins – le langage épïcène serait un pas vers l'égalité en rendant visible le masculin/féminin à part égale.
8. Nous voulons savoir si le fait que le langage évolue et qu'il s'affine pourrait être la « preuve » que le mot ait un impact sur l'Humain et la manière dont il se représente, ainsi que le monde qui l'entoure, ou si c'est simplement le résultat de l'évolution du vocabulaire à travers de nouvelles manières d'utiliser certains termes.
9. Pense-t-il alors que le mot pourrait être un outil de transformation de nos sociétés ?
10. Nous voulons savoir s' il est sensible au fait que le mot puisse exclure une population de certains milieux.
11. La communication est l'un des outils principaux du travailleur social. Le TS cherchant alors, entre autres, à diminuer les inégalités, donner du pouvoir d'agir et insuffler du sens critique auprès des publics – le mot serait-il un outil majeur.

Annexe 3. Canevas d'entretien exploratoire - Marc Bonnant



Annexe 4. Canevas d'entretien exploratoire - Kim Stroumza



Annexe 5. Précisions sur le rôle de l'Etat selon l'idéologie néolibérale

L'équilibre de la société serait assuré par l'efficacité du marché lui-même : puisqu'il réunirait l'intérêt particulier avec l'intérêt général, "à condition que rien ni personne ne vienne entraver la liberté des individus d'entrer dans des rapports d'échange marchands, pour y suivre leurs seuls intérêts personnels, ni ne vienne fausser le jeu de la concurrence entre les échangistes" (Bihr, 2017, p.120). L'idéologie libérale voudrait fondamentalement se passer de l'Etat, duquel elle réalise, cependant, ne pouvoir se passer. En effet, l'Etat est nécessaire pour assurer le maintien de l'ordre dans la société civile par la "contractualisation généralisée des rapports sociaux" (Bihr, 2017, p.120); c'est-à-dire légiférer et faire respecter les lois.

Selon Bihr (2017), l'Etat est indispensable pour garantir la valeur monétaire - faire accepter sa valeur sociale à toutes, ainsi que pour assurer l'ordre civil en cas de litiges. L'Etat représente alors le régulateur public et impersonnel, qui est garant de ces bons échanges. Ne pouvant se passer de l'instance étatique, celle-ci sera réduite à "battre la monnaie (garantir la validité sociale de de la monnaie); dire le droit (rendre justice); exercer le monopole de la violence légitime, à l'intérieur (assurer la police) comme à l'extérieur (par la diplomatie et la force armée)" (Bihr, 2017, p.122). L'instance étatique sera alors chargée de certifier la valeur monétaire et d'assurer les systèmes juridiques répressifs (Bihr, 2017).

Pourtant, Perrin (2014) explique que les périodes de courtes croissances succédées par de grandes crises économiques laissent l'opinion publique peu favorable au courant économiste. C'est ainsi que les économistes doivent, pour assurer la libre concurrence et l'équilibre du marché, conquérir la sphère politique. Malgré le premier échec du candidat néolibéral aux élections américaines de 1964, les partisans du courant de Friedrich von Hayek (économiste et philosophe) ne désespèrent pas. "Signe d'espoir, toutefois : bien qu'à la peine en matière politique et académique, les libéraux ne manquèrent jamais d'argent, Friedman l'avait dit clairement : « dans une société capitaliste, il suffit de parvenir à persuader quelques riches pour lancer une idée, si étrange soit-elle » (Friedman, 2002 [1962], p. 17, dans Perrin, 2014, p. 97).

Annexe 6. Le discours comme outil de manipulation

Le mot peut ainsi se transformer en véritable propagande à laquelle il est compliqué de ne pas implicitement adhérer (Baillargeon, 2011). Cela place ainsi le peuple en spectateur plutôt que participant. Le même auteur explique que « la grande expérience fondatrice de propagande institutionnelle » débute lors de la Première Guerre mondiale aux Etats-Unis avec la création de la «Commission on Public Information » qui parvient à faire entrer en guerre la population américaine pourtant en grande majorité pacifiste (2011). Un des membres, Edward Bernays, affirme la possibilité, à travers le mot, de « discipliner les esprits du peuple tout comme une armée discipline ses corps » (Bernays, 1925, cité dans Baillargeon, 2011, p.7).

Penchons-nous à nouveau sur le concept de la Novlangue mise en place par le régime totalitaire dépeint par Orwell. La langue est un outil de manipulation des masses. Son lexique et sa syntaxe sont réduits de sorte à empêcher le peuple de penser et de s'exprimer de manière subversive. La population est ainsi entravée dans sa réflexion et sa potentielle formulation de doutes et critiques de l'ordre établi, la rendant docile et manipulable (Orwell, 1948). Les mots de la classe dominante sont vidés de leur sens, inutilement complexes et rendus omniprésents par la presse et la propagande. Ces mots réservés à l'usage politique et scientifique sont donc acceptés par le peuple qui ne sait les manier (Orwell, 1948, p. 375-378). Le roman dépeint l'abrutissement massif rendu possible à travers le langage et l'omniprésence des médias.

Annexe 7. Politiques sociales cantonales

L'Etat élabore et met en place des politiques publiques pour répondre à une problématique. L'autorité va définir des outils et moyens en fonction des préoccupations politiques et la définition des objectifs à atteindre. Les modalités de réalisation diffèrent en fonction des domaines cibles. Les politiques économiques, de la jeunesse, d'aménagement ou de la défense sont des politiques publiques (Monica Battaglini, professeure HES, HETS Genève, module MAP, cours du 28.10.2019).

Le Canton de Genève répartit son budget entre 13 politiques publiques qui couvrent au total 50 programmes : *“Chaque programme est doté d'objectifs et assorti d'indicateurs mesurant l'efficacité et l'efficience, ainsi que de valeurs-cibles pour chacun de ces indicateurs.”* (République et canton de Genève, 2021). Les politiques publiques, ainsi que les différents programmes, sont placés sous la responsabilité et la surveillance des 7 départements de l'Etat de Genève.

Ainsi, les “politiques sociales” sont l’ensemble de programmes visant la protection sociale mis en œuvre par l’Etat (Barbara Lucas, professeure HES, HETS Genève, module D2, cours du 01.03.2016). La protection sociale tend à divers objectifs : « (...) *la justice sociale (équité, égalité des chances), la sécurité sociale (protection contre les grands risques de l’existence), la paix sociale, l’accroissement de la prospérité et la plus large participation à cette prospérité commune* » (OFAS, 2013, cité dans Barbara Lucas, professeure HES, HETS Genève, module D2, cours du 01.03.2016)

Les politiques sociales visent à accorder des droits sociaux à tout·e citoyen et citoyenne qui reposent sur l’universalisme (octroi de droits similaires à toutes et tous) et la redistribution des richesses pour réduire les inégalités (Barbara Lucas, professeure HES, HETS Genève, module D2, cours du 01.03.2016). Ces droits sociaux répondent, entre autres, à des déclarations, conventions et chartes internationales dont la Suisse est signataire, telles que la Déclaration universelle des droits de l’homme (Confédération Suisse, 2021) ou encore la Déclaration de l’Organisation internationale du Travail (Confédération Suisse, Secrétariat d’Etat à l’économie, 2021).

Ainsi les politiques sociales évoluent depuis le XXème siècle en Suisse, pour répondre aux législations et normes édictées par la Confédération. Les cantons, puis les communes, peuvent décider de légiférer de manière à être plus généreux que le minimum édicté par la Confédération pour prévenir des risques sociaux. Cela bien entendu dans le respect du système démocratique de la Confédération (Barbara Lucas, professeure HES, HETS Genève, module D2, cours du 01.03.2016).

Annexe 8. Catégorisation de différents types de structures sociales genevoises

Nous catégorisons ici brièvement les différents types de structures sociales et donnons quelques exemples d’institutions connues à Genève. Nous les classons en fonction de leur financement et du droit auquel elles répondent, afin de mieux nous représenter le niveau d’autonomie dans l’exécution de leurs missions. Yves Delessert, maître d’enseignement HES, nous aide en dans la formulation de ces catégories (Genève, échange de courriels du 08.01.2021).

Les services de l’administration cantonale : les services et offices de l’administration publique répondant à la législation cantonale tels que le Service de protection des mineurs (ci-après SPMi), l’Office médico-pédagogique (ci-après OMP) ou encore le Service de protection de l’adulte (ci-après SPAd), qui ne dépendent pas des mêmes départements. Le SPMi et l’OMP sont sous la surveillance du département de l’instruction publique alors que le SPAD répond du département de la cohésion sociale.

Les personnes morales de droit public instituées par le droit cantonal : la Fondation officielle de la jeunesse (ci-après FOJ), les Établissements publics pour l’intégration ou encore l’Hospice général, pour lesquelles le Grand Conseil édicte une loi ainsi qu’un règlement d’application. Le Canton peut prévoir une gouvernance mixte entre le canton, la commune et l’institution ou association concernée, comme cela est le cas pour la FASE.

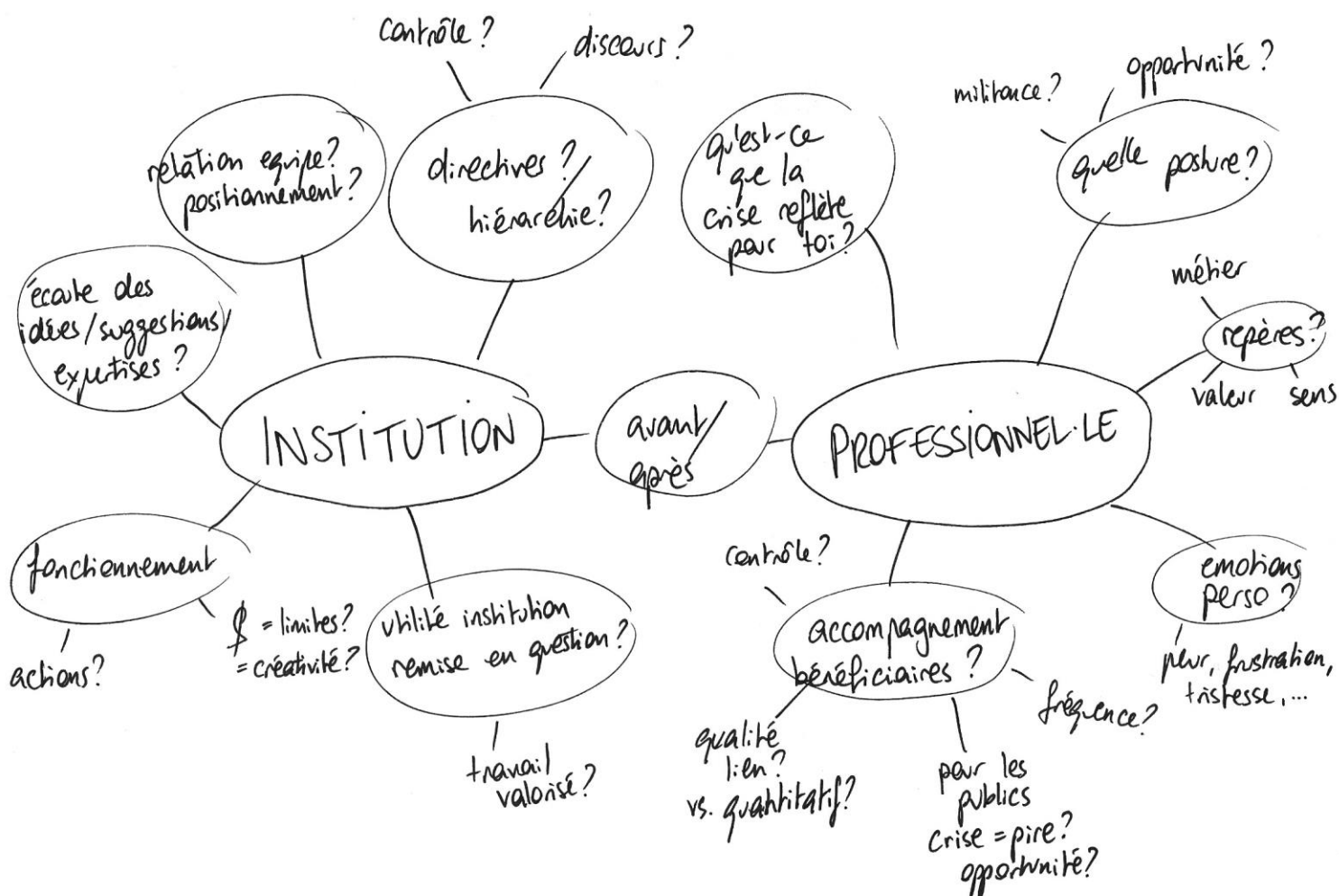
Les services des administrations municipales : les différents services sociaux municipaux présents dans les communes, les antennes sociales de proximité de la Ville ou encore le service de la jeunesse de la Ville qui sont placés sous la surveillance des départements municipaux, puis cantonaux.

Les personnes morales de droit privé subventionnées par l'Etat et/ou les communes moyennant un contrat de prestation : la Fondation Ensemble, Astural, Agapé, etc.

Les personnes morales de droit privé avec financement indépendant : dont les structures se font de plus en plus rares sur le territoire genevois, les associations les plus visibles et connues étant majoritairement subventionnées.

Le contrat de prestation demande aux entités prestataires (publiques ou privées) de fournir des prestations d'intérêt général, fixées par des objectifs, durant une durée déterminée. L'entité étatique (cantonale et/ou municipale) fournit une enveloppe budgétaire pour moyenner les prestations à fournir et garantit à la prestataire l'autonomie de choisir ses modalités pour répondre à la mission. L'entité prestataire garantit la mise en place d'un moyen de contrôle qui permet de mesurer qu'elle atteint les objectifs fixés en utilisant les ressources de manière adaptée. (Yves Delessert, maître d'enseignement HES, Genève, powerpoint transmis par courriel le 08.01.2021)

Annexe 9. Canevas de la première série d'entretiens



Annexe 10. Manière de retranscrire

Nous apprenons à retranscrire toutes les hésitations, silences et formulations du langage parlé. Nous comprenons en cours de route que les formulations du langage parlé nous freineront dans l'analyse et la compréhension des propos. Nous devons faire alors le travail de transformer le langage parlé en langage écrit lorsque nous retranscrivons les entretiens. Nous aurions espéré comprendre plus rapidement la nécessité de reformuler clairement les propos. C'est pourquoi une partie de nos entretiens est retranscrite mot pour mot - jusqu'à l'hésitation près, et une autre partie est retranscrite de manière plus fluide, afin d'alléger la lecture.

Beaud et Weber expliquent (2012), que la retranscription du langage parlé freine la compréhension des données. Ils expliquent que de laisser les formulations faites à l'oral ne participe pas forcément à relater le plus fidèlement possible l'échange : il est difficile de transmettre par écrit les émotions ou tons de la voix des personnes interrogées.

Ce travail de transcription nous permet de nous plonger dans les entretiens de manière très profonde. Beaud et Weber expliquent (2016), que "*transcrire, c'est déjà interpréter*" (p.214). En effet, lors de la retranscription, nous revivons les séances et découvrons alors d'une autre manière le dialogue. Notre concentration pouvant être alors portée uniquement sur les propos, et non plus dans l'alimentation de l'échange.

C'est alors que vous élaborez dans le secret de votre laboratoire personnel des hypothèses de travail, que vous explorez de nouvelles pistes, que vous bâtissez un début d'analyse. Vous découvrez des passages de l'entretien que vous aviez oublié ou auxquels vous n'aviez pas, sur le moment, prêté véritablement attention.
(Beaud & Weber, 2012, p. 214)

Annexe 11. Tableau d'analyse thématique des premières données

		Service social de la Ville		Organismes de droit public, institués et mandatés par le Conseil d'Etat			Organisme privé - financement indépendant	
		Alexandre (Caserne)	Leïla (Caserne)	Lionel (CAS)	Jeanne (CAS)	Fabien (Maison de quartier - FASE)	Martin (Maison de quartier - FASE)	Cédric (Association)
AXE Institutionnel	Directives	<p>Fermeture dispositifs d'urgences et ouverture de la Caserne des Vernets</p> <p>On fait de l'accueil d'hébergement d'urgence du coup la mission c'est : Un lit, le repas le matin, l'après... 'fin à midi et le soir, basta... et rediriger vers les autres structures s'il y a besoin. Sauf que les autres structures étaient fermées, du coup ben... on les redirige vers les clubs sociaux, mais les clubs étaient fermés ou n'en voulaient plus, du coup on ne savait pas quoi faire avec eux."</p> <p>Sanitaires</p> <p>"Fin mars, quand on nous a proposé de travailler à la caserne des Vernets, rien n'avait été mis en place niveau</p>	<p>Fermeture dispositifs d'urgences et ouverture de la Caserne des Vernets</p> <p>Procédures liées au COVID</p> <p>"Oui oui, c'était hyper procédurier".</p> <p>"A chaque entrée on prenait la température du mec, il se lavait les mains et on lui demandait s'il avait des symptômes etc. Donc je te laisse imaginer, il y a 100 personnes qui doivent rentrer, ça prenait des heures."</p> <p>Pas autorisés à répondre à des demandes</p> <p>"Toutes les autres structures étaient fermées. Il n'y avait vraiment que les services de base. Donc il y a quand</p>	<p>Fermeture</p> <p>"On est quand même allé à peu près tous au travail dans les CAS et c'est là qu'on a eu l'info, qu'à partir du lendemain, le mardi, les CAS allaient tous fermer, branle-bas de combat.. organisation à la dernière minute."</p> <p>Rassurer les bénéficiaires + continuité des prestations</p> <p>"Mais en fait, on a eu pour consigne d'appeler tous nos bénéficiaires pour les rassurer pour leur dire que les prestations allaient continuer à être versées."</p> <p>Télétravail</p> <p>"Alors, à l'hospice, on a eu la chance d'avoir le télétravail qui est venu déjà à peu près, je dirais il y a une année avant le COVID, donc tout le</p>	<p>Fermeture, situation de stress face à l'inconnu</p> <p>"Tout était un peu flou. J'ai quand même pu me familiariser avec le système informatique, donc ça fonctionnait bien, j'ai bien compris comment on se connecte et puis comment ça fonctionne mais oui, les deux premières semaines ça a été... dur parce qu'en fait, on ne savait pas trop quoi faire et on n'avait pas de directives..."</p> <p>« Allez y ! On vous fait confiance. » Il y a moins de contrôles. Même la responsable d'unité ne savait pas, en fait. On posait des questions, elle ne savait pas. C'était très flou, donc tu faisais à ton instinct et à ta logique, à ce que tu pensais et tu essaies de te débrouiller avec</p>	<p>Fermeture</p> <p>"Je dirais que pendant le confinement, on avait souvent des directives de la FASE, qui donnait les mesures à prendre par rapport au COVID, justement. Donc on a été confiné du mois de mars à juin, on va dire et là, la maison de quartier a dû fermer, donc pour plusieurs d'entre nous, ça a été pas mal du télétravail. Et pour deux d'entre nous, on est sept en tout, il y en a deux qui sont allés travailler et donner un coup de main dans les foyers d'urgence pour adolescents ou enfants."</p>	<p>Fermeture</p> <p>"Alors au niveau de la FASE, je pense que tout le monde l'a un peu mal vécu parce qu'on a dû fermer, on a eu la directive de fermer."</p> <p>"la FASE, qui a pris un rôle ultra hiérarchique, centralisateur d'informations et qui a distillé les informations au fur et à mesure et il y a eu des réunions toutes les semaines. Toutes les semaines il y avait une réunion d'une heure, de transmission d'informations sur ce qu'on leur disait, ce qu'il fallait faire"</p>	<p>Les directives sont "Au niveau national" L'association maintient ses actions de distribution, malgré l'illégalité (mesures sanitaires difficiles à respecter). Donc un maximum de respect des mesures sanitaires au niveau national (collaboration MSF pour leur savoir-faire de distribution en situation d'épidémie), sans bloquer les activités.</p>

		<p>sanitaires. Les masques, enfin un peu tout, c'est nous qui avons dû mettre en place des trucs. Pour moi et d'autres, c'était quand même compliqué. On demandait à la direction, de pouvoir mettre en place d'autres mesures. Par exemple, le port du masque, on ne l'a jamais mis. Pour moi en tout cas, c'était compliqué de faire du travail social quand tu as un masque et en plus, on ne donnait pas de masques aux bénéficiaires. Je ne trouvais pas juste d'avoir des masques mais pas eux."</p>	<p>même des gens qui essayaient de chercher du taf à gauche, à droite, de refaire un peu les CV etc, donc nous, on s'est mis à le faire, on avait le temps. On n'est pas professionnalisé pour ça mais on avait le temps. On se débrouillait, on faisait et on s'est vite fait reprendre, on s'est fait vite taper sur les doigts, que ce n'était pas dans notre, notre fonction."</p> <p>"Hyper dur et puis parfois tu as des situations, les gars ils se mettent à genoux et justement, on nous demandait d'être hyper carré et la tête bien sur les épaules et en fait, ils ne se sont pas rendu compte qu'à un moment on n'arrivait plus à avoir la tête sur les épaules! On est des humains, on a des sentiments aussi!"</p>	<p>monde faisait déjà du télétravail régulièrement, un jour par semaine pour ceux qui en avaient envie, pour ceux qui en avaient la possibilité. Donc durant le COVID ça a bien aidé parce que tout le monde avait déjà accès au télétravail, avait déjà pratiqué le télétravail, donc c'était plus facile."</p>	<p>les autres collègues, s'ils ont une situation similaire, comment ils ont fait? Mais même ça, je crois que chacun faisait un peu comme il pouvait et comme il le sentait, en fait, en fonction de la situation et de l'urgence, de la demande."</p> <p>Télétravail "Quand on a eu l'annonce comme quoi ça allait fermer, il fallait qu'on mette en place le télétravail, donc c'était un projet déjà, un désir de l'institution mais pas tout de suite, peut-être l'année prochaine."</p> <p>Personnes à risque ne doivent plus venir "les personnes à risque, donc moi, ils sont venus direct me voir et Vanessa m'a dit : « demain tu ne viens pas. Il faut vraiment que tu partes tout de suite. » J'ai dû créer, demander mes accès, j'ai dû faire l'espace, vérifier que ça marche à la maison."</p> <p>Décision Direction Aujourd'hui je me pose des questions. C'était un souhait de</p>			
--	--	--	---	--	---	--	--	--

					la direction, de faire comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient vraiment plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a le droit. C'est notre droit, c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre parce que je n'étais pas du tout d'accord avec.			
Hiérarchie	<p>Manque de soutien "On ne s'est pas senti soutenu. Je pense qu'on aurait pu d'une certaine manière mais tout aurait dû venir de nous et, à un moment donné, quand tu ne fais rien, tu te fais prendre dans cette spirale et au final, j'ai l'impression qu'on ne faisait pas grand chose."</p> <p>La réalité du terrain n'est pas prise en compte dans le pouvoir décisionnel "On s'est beaucoup adaptés sur le niveau horaire, tout le monde a dit : « C'est bon, on recommence, on prolonge le contrat, on travaille le matin, l'après-midi, on ne travaille que le soir, on</p>	<p>"Au niveau de la hiérarchie, au-dessus de nous, ils étaient tous en stress, ils ont tous paniqué."</p> <p>"La responsable d'en haut est venue, et c'est marrant parce qu'on en parle encore toujours, mais elle a commandé cinq palettes de mouchoirs. On a encore des mouchoirs maintenant."</p> <p>"Il ne fallait pas que je sorte de ma fonction, j'étais aide éducatrice, et pas éducatrice, Ce n'était pas dans mon cahier des charges et qu'on était de l'accueil de bas seuil et d'urgence."</p> <p>"Je pense qu'on m'a</p>	<p>Compréhensive "L'hospice général nous a toujours laissé une liberté, en termes de télétravail. Ils ne viennent pas contrôler si on travaille vraiment, si on fait nos 8h par jour, etc. L'essentiel, c'est que le travail soit fait, et il y a un climat de confiance, encore plus durant le COVID."</p> <p>Bienveillante "Non, tant que les suivis sociaux sont faits, que tout le monde a ses prestations et les besoins satisfaits, entre guillemets, qu'on répond aux besoins des gens, et bien ça roule."</p> <p>A l'écoute et prête</p>	<p>Climat de confiance « Allez y ! On vous fait confiance. » Il y a moins de contrôles. Même la responsable d'unité ne savait pas, en fait. On posait des questions, elle ne savait pas. C'était très flou, donc tu faisais à ton instinct et à ta logique, à ce que tu pensais et tu essaies de te débrouiller avec les autres collègues, s'ils ont une situation similaire, comment ils ont fait? Mais même ça, je crois que chacun faisait un peu comme il pouvait et comme il le sentait, en fait, en fonction de la situation et de l'urgence, de la demande."</p> <p>Manque de</p>	<p>Mise en place d'une plateforme pour permettre de collecter les propositions "La FASE a essayé de recouper tout ce que les maisons de quartier faisaient dans un fichier, puis on pouvait remplir ce fichier, justement. Comme ça, ça se dispatchait. Il y avait différentes propositions."</p> <p>Comptes à rendre "Exactement, une sorte de culpabilité. Il faut absolument que l'on montre. C'était bizarre, tu passes du jour au lendemain à travailler à 100%, 80%, 50%, ça dépend des gens et puis du</p>	<p>Donc première chose, les rituels de transmission de d'informations sur la pandémie, des informations qu'on recevait au fur et à mesure, de comment on pouvait potentiellement se projeter dès que ça allait s'arrêter ou qu'est ce qu'il y avait à faire, les informations salariales et syndicales et puis je pense un bout, c'était garder le lien et la motivation des troupes. Je pense que c'est ça qu'ils ont fait la FASE.</p> <p>"Liberté associative, on fait ce que l'on veut. Ça veut dire que le comité nous a assez vite encouragé à faire ce que l'on</p>	<p>L'association maintient ses actions de distribution, malgré l'illégalité (mesures sanitaires difficiles à respecter).</p> <p>Autonomie Indépendance financière - dons non issus de l'état permet un activisme, sans recevoir de stratégies ou directions par une hiérarchie - "Ca correspond à ma définition ce qu'est un activiste hors pair, faire les choses plus vite et faire les choses que les institutions ne font pas. (S : Mais parfois même aller à</p>	

		<p>va rechanger, etc.. » Et on est les derniers entendus et justement, ce coup de téléphone, ça nous a montré que c'est la politique qui gère et que ce n'est pas nous. (il rigole) Ce n'est absolument pas nous."</p> <p>Manque de reconnaissance Il y en a même qui ne sont pas très contents parce qu'on est moins bien payé et c'est ça qui est dur, parce qu'avant, je parlais de mes droits mais c'était mieux pour les bénéficiaires. Pour nous, c'est beaucoup d'adaptation. On ne va pas demander des remerciements mais on a quand même été très flexible et nous, au début on rigolait. Ils vont sûrement nous donner une prime en fin de salaire, n'iette ! Rien du tout !</p>	<p>entendu mais on ne m'a pas écouté."</p> <p>Retour à l'ancien système des 4 jours dehors alors qu'il y avait de la place "De nouveau, moi j'essayais de justifier quelque chose sur lequel je n'étais pas d'accord mais tu tiens tête. Ok, bon c'est le travail, c'est comme ça, il faut le faire. C'est trop marrant parce que la meuf de la Caravane de la solidarité, elle a appris ça, elle a contacté un de ses potes qui est dans la presse, c'est sorti dans la presse et là, la magistrate le jour d'après, elle appelle, elle dit qu'on arrête les pauses de quatre jours, alors que nous, ça fait des mois qu'on se bat pour ça."</p> <p>Elle n'est pas au courant qu'elle est formatrice "Dis toi, les premières personnes que j'ai formées, on ne m'avait même pas prévenu, C'était un homme qui s'appelait Didier, dans la finance de la Ville, qui vient vers moi et qui me dit : « Salut Leila, tu es ma formatrice pendant</p>	<p>au changement "Ah oui ils écoutent les besoins des collaborateurs, ils prennent en compte les idées oui. Nous sommes écoutés, nous sommes entendus."</p> <p>Manque de reconnaissance "A travers la reconnaissance que te renvoie les gens, ils reconnaissent qui tu es et ça valide qui tu es. Si j'applique ça à la période du COVID, le fait d'avoir beaucoup moins de reconnaissance, je me suis un peu perdu. J'ai perdu un peu le sens."</p>	<p>reconnaissance "Je suis en train de réfléchir, mais il y a pas un moment où on nous a plus demandé que ça, peut-être un remerciement fait par mail. C'est l'hospice général. On ne veut pas te dire merci!"</p> <p>Est-ce que je me suis sentie un jour valorisée ?! Pas du tout ! Si ça avait été moi, responsable d'unité, j'aurais fait ça différemment. J'aurais remercié tout le monde, j'aurais même fait un geste, quelque chose. Là non pas du tout. J'avais l'impression que c'était ton boulot !</p> <p>Décision Direction Aujourd'hui je me pose des questions. C'était un souhait de la direction, de faire comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient vraiment plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a le droit. C'est notre droit, c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre parce que je n'étais pas du tout d'accord avec.</p>	<p>jour au lendemain on n'a plus rien et on est à la maison. On ne sait pas quoi, comment faire, comment se réinventer. C'est une situation qu'on n'a jamais vu depuis 100 ans, depuis la grippe espagnole. C'est quand même quelque chose de nouveau dans cette société et nous, on se disait, il faut qu'on remette en place des choses, justifier aussi les heures."</p> <p>Hiérarchie compréhensive "La hiérarchie était assez compréhensive et c'était presque plus entre nous je dirais (à propos de se mettre de la pression)"</p>	<p>proposait de faire et puis à être tenu au courant, ou encore à proposer des idées. Puis comme le comité vient un peu de tous les quartiers de de la commune, on prenait aussi des infos via le comité à propos de comment les choses se passaient dans les différents immeubles etc."</p> <p>"Il n'y a rien d'horizontal avec la FASE. Ça se veut horizontal mais au fond il n'y a rien. Et la MQ de Saint Jean a sorti un courrier assez vite je crois, après deux, trois semaines, ou quatre semaines, un courrier s'inquiétant justement de la tentative de profiter de ce moment pour centraliser le pouvoir au sein du secrétariat général. Parce que c'est eux qui avaient les clés du camion, si on veut, au niveau des informations avec l'état sanitaire. Celui qui a les informations, a le pouvoir, c'est très classique et il y a eu une grosse méfiance de certains centres, en se disant, mais putain en fait, où est la FCLR? La FCLR était complètement</p>	<p>l'entente?) Oui, c'est pour ça qu'on ne veut pas être soutenu par la ville." Cédric</p> <p>Soutenu par deux politiciens "Je crois qu'ils sont du parti socialiste et vert (deux personnes), et ont contribué à une plus grande médiatisation. Ils étaient forcés de prendre des positions, soit faire de nous des criminels absolus, soit avouer la nécessité d'aider ces personnes."</p> <p>Moins de comptes à rendre même si niveau de responsabilité diffère en fonction des visions de la mission - différentes manières de respecter les protocoles par l'équipe</p> <p>"Il y a eu un remaniement dans l'équipe pour des raisons structurelles. On se bat toujours pour les mêmes populations, on travaille toujours ensemble, mais dans deux structures</p>
--	--	--	--	--	---	---	--	--

			3 jours ». Ok, bienvenue, mais il y avait déjà tellement de choses à gérer.”		suivre les directives “La direction n’était pas du tout ouverte à des suggestions- idées. On ne nous a pas demandé notre avis.”		prise de cours, ils n’ont pas du tout les mêmes moyens que le secrétariat général. On a vachement craint cette histoire de l’impact de cette centralisation du pouvoir sur l’avenir de la FASE.”	différentes. On n’avait pas les mêmes manières de suivre les protocoles. Normalement dans les institutions, les comités prennent une décision. Puis, les sous-collectifs on en fait quelque chose. Tu ne fais pas des actions unilatérales. De plus, parce qu’on avait une exposition énorme et reçu énormément d’argent de donateurs privés, je me sens responsable, une fois atteint une certaine taille, de devoir modifier, la dynamique doit changer. On ne peut plus faire des choses spontanées, individuelles. Il faut respecter la gouvernance d’une association qui est déjà très minimale en Suisse, surtout à Genève.” Maintenant pour Coli du coeur : Lisser pratiques et actions, ne plus être dans le clandestin ou l’illégal pour rassurer les institutions - confiance
Fonctionnements caractérisés	Rationalisation du budget et répercussion sur	“Ils voulaient que notre sens du travail soit vraiment fixé sur	“Je n’ai pas envie de dire que c’était mieux ou moins bien avant.	Normalisation du travail effectué sans permettre une	Fichier Excel créé par la FASE pour récolter les	TIC “Clairement, parce que tout d’un coup, il y a des projets de	Non respect des mesures sanitaires pour effectuer les	

	<p>tiques de la NGP</p>	<p>les salaires "Nos horaires se sont vus totalement chamboulés, notre salaire aussi, on est quand même payé à l'heure en fait, vu qu'on est des aides éducateurs. On a des contrats à durée déterminée. Vu qu'on faisait plus de veilles, qu'on travaillait jusqu'à une heure du matin, on était un peu moins payé et ça aussi, c'était compliqué, en tout cas pour moi et pour d'autres. On donnait beaucoup, on était très souple je trouve et en même temps le salaire n'augmentait pas forcément."</p> <p>Montrer que la Ville a bien répondu en mettant sous le tapis tout ce qui cloche, en passant même par le mensonge "Le but était de montrer ce qu'on faisait et moi j'étais très content de montrer ça, je me suis dit ; pourquoi pas des fois glisser des mots, parce que quand tu tapes à la hiérarchie, ça ne marche pas, peut-être taper en haut, ça marchera</p>	<p>l'urgence, les besoins premiers. Si le gars avait à manger, une douche et son lit, c'est les seules demandes auxquelles tu dois répondre, c'est tout."</p> <p>"Je me suis rendue compte, ces derniers mois, que quand tu bosses pour la Ville, il y a beaucoup de choses qui sont politiques et l'argument est: c'est politique."</p> <p>Réduire le budget en engageant tout type de personne sur le terrain "On a collaboré avec tellement de personnes qui font cinq jours, après cinq jours c'est d'autres. Donc chaque cinq jours on devait réexpliquer qu'est-ce que ce type de population, qu'est ce que vous vous devez faire, ne devez pas faire, etc. Et en fait, on a eu un boulot de plus de malade. Je pense que les chefs ne s'en sont pas rendu compte." "Il y 'en avait qui étaient plein de bonnes volontés mais on a eu des bibliothécaires. Tu tombes quand même</p>	<p>Dans ma manière de fonctionner maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens, parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc. Et puis on responsabilise un peu plus les gens, dans le sens où ils se débrouillent un maximum d'eux même et si vraiment ils ont besoin d'aide, ils viennent nous chercher nous. Avant, on essayait de voir à peu près tout le monde régulièrement, de faire un suivi régulier avec tout le monde, tandis que là, de fait on est obligé de ne gérer que les urgences".</p> <p>"Parce que si on continue à fonctionner comme ça, tout le monde se fait un burn out et les bénéficiaires n'ont plus d'assistants sociaux et inversement. Si on change le fonctionnement, nous ça nous allège un peu le travail, ça nous améliore la qualité de vie au travail, et ça nous permet de continuer à être présents pour les</p>	<p>remise en cause "On ne nous a pas demandé notre avis. Peut-être un remerciement fait par mail en plus de ça. C'est l'hospice général. On ne veut pas te dire merci ! Petit bonus ? non ? Certains ont travaillé plus que d'autres, il y a ça aussi... parce que je pense qu'il y a eu des inégalités par rapport aux heures de travail."</p> <p>Restriction budgétaire "Je pense qu'au bout d'un moment, ils ont essayé de rattraper de l'argent là où ils pouvaient, même s'ils n'ont pas rattrapé grand chose parce que les APG, c'est en fonction de ce que tu as cotisé, ce n'était pas souvent de grosses sommes et après les critères ont été beaucoup plus restreints. C'est l'hospice général, c'est sûr qu'on a une loi, un cadre, il faut qu'on y réponde au mieux. Par rapport à ça, j'ai trouvé pas top perso."</p> <p>" Tu n'es plus tout seul parce que tu as le GFA qui te dis non !</p>	<p>suggestions "La FASE a essayé de recouper tout ce que les maisons de quartier faisaient dans un fichier, puis on pouvait remplir ce fichier, justement. Comme ça, ça se dispatchait. Il y avait différentes propositions.</p> <p>Sentiment de devoir se justifier auprès des supérieurs et culpabilité d'être moins dans le faire "Exactement, une sorte de culpabilité. Il faut absolument que l'on montre. C'était bizarre, tu passes du jour au lendemain à travailler à 100%, 80%, 50%, ça dépend des gens et puis du jour au lendemain on n'a plus rien et on est à la maison. On ne sait pas quoi, comment faire, comment se réinventer. C'est une situation qu'on n'a jamais vu depuis 100 ans, depuis la grippe Espagnole. C'est quand même quelque chose de nouveau dans cette société et nous, on se disait, il faut qu'on remette en place des choses, justifier aussi les heures."</p>	<p>ressources humaines qui apparaissent. Tu as dû voir, il y a un programme qui a été lancé pour le recrutement, donc ça ne passe plus par des courriers officiels, tu envoies à la FASE, selon les postes. C'est un nouveau programme qui s'appelle « Smart Recruteurs », tu es fiché, tu entres tes données. Il y en a pleins qui n'ont pas eu accès à des offres parce qu'ils n'ont pas coché la bonne case, ils se sont fait renvoyer alors qu'ils avaient le profil pour bosser. Le deuxième truc, c'est qu'ils vont mettre en place un programme qui s'appelle « Tipi », qui est un programme informatique utilisé par différentes institutions pour gérer tout ce qui est de contrôle des heures, droit aux vacances, droits aux congés compensatoires etc. Ils ont lancé ça pendant cette période de confinement et les syndicats n'ont pas été consultés.(...)"</p> <p>Centralisation du pouvoir "Et la MQ de Saint Jean a sorti un</p>	<p>actions = illégal, crime donc force l'institutionnalisation de ces actions "Et aller contre ça, c'est aller contre une loi nationale, ce n'est pas seulement communale ou cantonale, c'était national, donc c'est un crime assez grave, moi j'ai essayé d'éviter ça. Comme j'ai dit avant, en distribuant en privé et en vitesse. Après une demi-heure on était loin.</p> <p>"Ça a basculé à cause de cette arrestation. Comme j'ai dit, ça a forcé soit une criminalisation, soit une institutionnalisation, donc ils ont choisi."</p> <p>Les médias, en parlant des arrestations donnent une bonne image de "l'organisation" à l'opinion public → les politiques institutionnalisent plutôt que d'être incohérents dans leurs directives "Comme j'ai dit, ça a forcé soit une criminalisation, soit une institutionnalisation, donc ils ont choisi."</p>
--	-------------------------	--	--	--	---	---	---	---

		<p>mieux. On m'a pris à part en me disant qu'il y avait plusieurs choses qu'il ne fallait pas dire. Madame Alder a expliqué aux médias qu'on accueille absolument tout le monde et au début ce n'était pas vrai parce qu'on a commencé à faire 100 personnes, après une semaine, on a fait 150, après 200 personnes."</p>	<p>dans de l'accueil d'urgence de bas seuil, c'est pas rien."</p> <p>"Quand tu bosses pour la Ville, tu sais que tu bosses pour une grande institution. Je pense que tu sais que hiérarchiquement, c'est hyper vertical."</p> <p>Visite de figures politiques (magistrate etc.) pour montrer que la Ville à bien agit</p> <p>"Il fallait montrer que vous avez bien répondu à la crise du covid, alors que c'est faux et moi je disais, mais non c'est faux, on refuse une trentaine de personnes par jour au portail. Ce n'est pas vrai. Tu n'as pas répondu à la crise du covid, il faut faire autrement."</p>	<p>bénéficiaires."</p>	<p>On a reçu un mail, j'envoie en copie au responsable d'unité et après on te confirme que c'est bien ça, au final tu fais."</p>		<p>courrier assez vite je crois, après deux, trois semaines, ou quatre semaines, un courrier s'inquiétant justement de la tentative de profiter de ce moment pour centraliser le pouvoir au sein du secrétariat général, parce que c'est eux qui avaient les clés du camion si on veut, au niveau des informations avec l'état sanitaire. Celui qui a les informations a le pouvoir."</p>	<p>Valeurs humaines ramenées au centre</p> <p>" Je peux aussi ajouter qu'on vit dans un temps, j'ai l'impression où l'humain et tous les rapports humains sont en train de diminuer par, non pas seulement la technologie mais la manière de faire, l'administration. Toutes actions qui nous ramènent de nouveau à cette humanité, ont la côte."</p> <p>Maintenant pour Coli du coeur : Lisser pratiques et actions, ne plus être dans le clandestin ou l'illégal pour rassurer les institutions</p> <p>La mise en œuvre dépend d'une législation, des besoins non reconnus et non légiférés n'auront peut-être pas de réponse étatique mais privée</p> <p>"Le soutien de nourriture n'est pas inscrit dans la loi. J'espère, comme tous les activistes, qu'il y</p>
--	--	---	--	------------------------	--	--	---	---

								aura une loi inscrite l'année prochaine, à la fin de ces développements. Même si la politique suisse est lente, ce serait une nouveauté dans l'aide sociale."
Novlangu e, discours institution nel vs. réalité de terrain	<p>Tout remasterisé et même mentir pour montrer quelque chose qui n'est pas vrai</p> <p>« Au tout début, on m'a dit qu'il y a juste deux trois trucs qu'il ne faut pas trop dire parce que justement, comme je disais: C'était le canton, on va voir ce que fait la Ville. De plus, il y avait Madame Alder en fin de mandat. Je pense que c'est toute la politique qui me passe au-dessus, où je m'en fou. Mais voilà, il fallait quand même faire bonne figure. Madame Alder a expliqué aux médias qu'on accueille absolument tout le monde et au début ce n'était pas vrai parce qu'on a commencé avec 100 personnes, après une semaine on a fait 150, après 200 personnes. »</p> <p>Le discours peu clair de la hiérarchie pour</p>	<p>Elle n'est pas au courant qu'elle est formatrice</p> <p>"Dis toi, les premières personnes que j'ai formé, on ne m'avait même pas prévenu, C'était un homme qui s'appelait Didier, dans la finance de la Ville, qui vient vers moi et qui me dit : « Salut Leïla, tu es ma formatrice pendant 3 jours ». Ok, bienvenue, mais il y avait déjà tellement de choses à gérer."</p> <p>Venez sur le terrain pour voir que ce n'est pas possible de faire ce que vous dites</p> <p>"Il faut venir aussi sur le terrain. C'est beau de dire ça depuis en haut. Venez voir comment ça se passe et vous allez voir que ce n'est pas possible de faire ce que vous nous dites de faire! Les bénéficiaires rentraient à l'entrée des Vernets, ils</p>		<p>Faire sans pour autant être d'accord avec le principe</p> <p>"A un certain moment, ils ont reçu les APG, donc là aussi, c'était un peu le capotage parce que ce que moi je ne comprends pas. Les personnes qui ont reçu les APG, on devait les compter et les personnes qui ont reçu un salaire RHT, donc le chômage, on n'a pas compté. Là je n'ai pas compris et je trouvais ça pas très juste, pas très équitable. Aujourd'hui, je me pose des questions, mais c'était un souhait de la direction, de faire comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient vraiment plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a droit? C'est notre droit et c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre</p>	<p>ça se dit horizontal mais les faits sont tout autre</p> <p>"Il n'y a rien d'horizontal avec la FASE. Ça se veut horizontal mais au fond il n'y a rien. Et la MQ de Saint Jean a sorti un courrier assez vite je crois, après deux, trois semaines, ou quatre semaines, un courrier s'inquiétant justement de la tentative de profiter de ce moment pour centraliser le pouvoir au sein du secrétariat général. Parce que c'est eux qui avaient les clés du camion, si on veut, au niveau des informations avec l'état sanitaire. Celui qui a les informations, a le pouvoir, c'est très classique."</p> <p>"Ca se veut horizontal sans l'être. La FASE a depuis des années la volonté de devenir l'employeur, le responsable hiérarchique de toutes les équipes</p>	<p>Le poids du discours et des médias</p> <p>*L'association* a été mise en avant dans les médias alors que les colis du coeur fonctionnent depuis 20 ans dans le silence</p> <p>Donc puissance des médias "qui dit" et "qui dit quoi"</p> <p>"J'utilise le virtuel, je vous dis tout de suite, parce qu'encore une fois, toutes sortes de médias sont beaucoup plus importants qu'un travail de 20 ans sur le terrain apparemment."</p> <p>"J'ai l'impression qu'on vit dans un temps où l'humain et tous les rapports humains sont en train de diminuer, pas seulement à travers la technologie mais dans la manière de faire et</p>		

		<p>justifier des décisions C'est aussi extrêmement frustrant parce qu'on sait aussi que la saison d'hiver va jusqu'à avril, alors pourquoi vous ne m'engagez pas jusqu'à Avril ? Ils avaient 4 jours pour dire oui, non, ça les intéressent ou pas ?! Il y a un collègue qui a écrit aussi une lettre pour dire qu'il ne comprenait pas. La responsable l'a appelé en lui disant un petit speech sur les rêves, les désirs et les réalités.»</p> <p>Idéalisation du terrain par le pouvoir décisionnel « Début avril, fin mars, quand on nous a proposé de travailler à la caserne des Vernets, on avait écrit une lettre, parce qu'on trouvait que rien n'avait été mis en place niveau sanitaires. Les masques, c'est nous qui avons dû les mettre en place. Ils nous ont dit que pour les normes sociales, ils avaient engagé une personne pour le COVID, qu'ils allaient faire attention à ça, qu'ils comprenaient. En gros, la réponse</p>	<p>devaient se laver les mains devant la porte de la caserne, ils devaient se laver les mains avant de rentrer dans le réfectoire etc. Au bout d'un moment, on n'est pas là non plus pour les harceler.”</p> <p>Il faut “être” quelqu'un (politique) pour se faire entendre et impacter “De nouveau, moi j'essayais de justifier quelque chose sur lequel je n'étais pas d'accord mais tu tiens tête. Ok, bon c'est le travail, c'est comme ça, il faut le faire. C'est trop marrant parce que la meuf de la Caravane de la solidarité, elle a appris ça, elle a contacté un de ses potes qui est dans la presse, c'est sorti dans la presse et là, la magistrate le jour d'après, elle appelle, elle dit qu'on arrête les pauses de quatre jours, alors que nous, ça fait des mois qu'on se bat pour ça.”</p>		<p>parce que je n'étais pas du tout d'accord avec ce qu'il s'est passé”</p> <p>On appelle ces personnes des volontaires alors que le choix, ils ne l'ont pas forcément eu “Après coup, on entend des choses qui se sont passées et qui n'étaient pas forcément équitables pour tout le monde. Je ne rentre pas trop là dedans mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui ont dit : Nous on a pas d'enfants, ce n'est pas juste qu'on nous demande à nous d'aller par exemple, à la permanence au Bouchet, d'être à risque, parce qu'ils pouvaient rencontrer les gens et pour certains, certaines on ne leur a pas laissé le choix, il fallait aller à la permanence.”</p>		<p>d'animation.”</p> <p>Fossé entre le discours institutionnel et la réalité du terrain « C'est simplement parce que les deux hiérarchies causent ensemble, prennent des décisions mais sans vraiment consulter le terrain et le terrain est là, mais non, ça roule, en fait. Merci c'est cool mais ça roule ! »</p> <p>La hiérarchie distribue les infos à sa sauce sans contribution du terrain « C'est-à-dire que ce n'était pas du tout participatif, même pas à peine consultatif. Yann Boggio, Christophe Mani, Yann-Eric-Dizerens devaient des questions, relations à l'état et à la confédération, relations au terrain et relations aux ressources humaines, puis ils te donnaient les infos. »</p>	<p>l'administration. Donc toutes actions qui nous ramènent de nouveau à cette humanité ont la côte. Si je regarde les phénomènes médiatisés, on glorifie très vite toute action qui souligne de nouveau un humanisme de base. Ce virus nous ramène justement à un dénominateur commun très basique, où tout le monde peut se rallier, très vite de tout bord : de gauche, de droite. Donc c'est ça qui est nouveau dans ce sens. Tout dépend de comment vous définissez le nouveau. Un historien me dirait que c'est dans la nature des crises virales. La grippe espagnole a provoqué la même chose, on ne s'en souvient certainement pas, et du coup, on trouve que c'est nouveau. Pour notre perception de cette génération c'est absolument nouveau, ça c'est sûr.”</p> <p>“Par exemple, la Tribune de Genève avait marqué que notre association faisait de la distribution décentralisée. Ce</p>
--	--	---	--	--	---	--	--	---

		était: « Vous verrez, la caserne des Vernets, ça va tout apaiser et tout régler. »						n'est pas du tout vrai, c'est les villes avec les Colis du cœur, mais c'est la tribune de Genève ! Ils ne vérifient rien du tout, et ça devient une vérité. Ça m'a ouvert les yeux. On sait que "théoriquement" les médias c'est la vérité d'aujourd'hui. Le virtuel est la vérité."
Relation dans équipe / positionnement face aux autres	<p>Collaboration avec protection civile et autres collègues compliquée "C'était compliqué parce que c'est des gens qui n'ont pas choisi d'être là et ils étaient aussi face à une population qui n'est pas facile, qui peut parler mal, qui peut être violente, qui peut être énervée, et là aussi, il fallait gérer leur ego qu'ils se sentent bien, bref c'était beaucoup."</p> <p>Confrontation d'âges (de pratiques plutôt?!) "On s'est retrouvé avec des gens qui avaient 20 ans de métier, qui savaient très bien comment faire du travail social, qui faisaient des suivis, qui faisaient certainement un très bon travail et qui</p>	<p>les difficultés de collaboration "on a eu le soutien de la protection civile aussi. Ça a été compliqué de collaborer avec eux. Les gars étaient astreints donc ils n'avaient pas forcément envie d'être là. Ils ne connaissaient pas la population. Donc, nous, on faisait un travail où on devait expliquer à la protection civile comment ça fonctionne. On a collaboré avec tellement de personnes. Ils font cinq jours, après cinq jours c'est d'autres cinq jours, donc chaque cinq jours on devait réexpliquer. On a eu un boulot de plus de malade. Je pense que les chefs ne s'en sont pas rendu compte."</p>	<p>Entraide " Pas mal d'entraide aussi à ce niveau là. Après des petites inégalités, je n'ai pas ressenti ça. Des petites guéguerres genre : oui, toi tu aurais pu aller bosser mais tu n'es pas allé bossé, ça, il n'y a pas trop eu."</p>	<p>Injustice temps de travail entre les collègues "Après coup, on entend des choses qui se sont passées et qui n'étaient pas forcément équitables pour tout le monde. Je ne rentre pas trop là dedans mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui ont dit : Nous on a pas d'enfants, ce n'est pas juste qu'on nous demande à nous d'aller par exemple, à la permanence au Bouchet, d'être à risque, parce qu'ils pouvaient rencontrer les gens et pour certains, certaines on ne leur a pas laissé le choix, il fallait aller à la permanence."</p> <p>Solidarité "Je n'arrive pas à expliquer comment ça se fait qu'il y ait tout d'un coup autant de solidarité alors qu'on</p>	<p>"Des appréhensions par rapport à la suite, c'est-à-dire au déconfinement. Comment s'organiser pour reprendre nos accueils, pour reprendre sa place dans ce lieu, dans la maison de quartier et comment, par exemple, il y avait un camp ados à la fin juin qui a dû être annulé aussi, parce qu'on a des directives tard et que c'était compliqué en terme de COVID de pouvoir faire ce camps."</p> <p>"Par rapport à l'équipe, c'était plus compliqué parce que c'est clair qu'il y avait aussi des personnes de l'équipe qui ont pu exprimer le fait que c'était une crainte pour eux de recommencer. C'était bizarre parce que pendant un mois ou</p>	<p>Transmission et cohésion "l'objectif que j'avais, c'était de ne pas laisser les collègues dans le flou, de garder la cohésion d'équipe et puis d'échanger sur ce qu'on ressentait et sur ce qu'on souhaitait faire, puis de ne pas rester les bras croisés à rien faire, parce que le premier effet principal que ça a eu, c'est que l'on nous enlève notre outil de travail. Ton outil de travail c'est le lien"</p> <p>Une équipe soudée "On était tous contents de se retrouver autour d'une table, à distance, mais autour d'une table. Ils ont été incroyables, je pense qu'ils se sont vraiment rendus compte de ce qu'on avait construit</p>	<p>J'ai vu que malgré tout l'amour qu'on peut porter pour quelqu'un, malgré les buts assez semblables qu'on a envie de faire, aider la population non documentée et des gens précarisés, le moyen de faire les choses est très important, voire aussi important que le but. Cette réalisation est nouvelle pour moi. Le but ne justifie pas les moyens. Avant j'aurais plutôt dit : si ça marche ?! Ce n'est plus du tout ma position maintenant."</p> <p>Soutien politique "Ils nous ont donné un cadre officiel institutionnalisé, pour la première distribution légale. Donc il y avait une implication, à petit pas, par les institutions. Ce n'était</p>	

	<p>étaient extrêmement frustrés parce que d'un jour à l'autre, on leur a dit, c'est terminé, vous venez chez nous et là vous ne faites pas de suivis, vous ne faites pas ça et ils se sont retournés contre nous. Pourquoi vous ne faites pas ça? Pourquoi vous faites ci, comme ça?!"</p> <p>Une équipe de base soudée "On a fait au mieux, l'équipe elle, a été géniale dans le sens où il n'y a personne qui a arrêté, on s'est tous donné beaucoup, et ça a resserré les liens mais on est très fatigué."</p>	<p>+ de sécuritas pour moins de travailleurs sociaux "Le reste des missions, ils étaient habitués à être devant une banque, un truc où tu ne bouges pas et ils n'ont pas l'habitude du relationnel." "On passait beaucoup de temps dans la médiation entre les sécu et les bénéficiaires et peu de temps pour le lien social, vraiment très peu" Le mauvais rôle "Si tu fumes à l'intérieur de la structure, tu sors. On te garde ton lit mais tu sors, juste pour marquer le coup, tu sors. Les volontaires parfois, ils voyaient l'acte et au lieu de lui dire directement, alors qu'ils savaient, ils venaient nous appeler nous. Donc on a eu ce rôle aussi. Nous on s'appelle tout le temps les nazis."</p>		<p>ne se voyait pas, au CAS. On se croise tous les jours mais je pense que chacun est dans son bureau. Après, chacun était chez soi mais il y avait quand même cette solidarité, on pose une question sur le groupe, chacun essaie de répondre, donner des infos et de rendre service."</p>	<p>deux, ils étaient chez eux confinés puis du jour au lendemain, il faut reprendre le boulot."</p>	<p>pendant des années, en termes de solidarité au sein de l'équipe, ça nous a permis de passer la rampe, finalement. Ça ressert les liens."</p>	<p>pas une autorisation super officielle de la ville."</p>
Idées/sug gestions des professionnel·le·s	<p>Recalé lors d'une proposition "On avait eu un grand entretien deux jours avant que ça ouvre en</p>	<p>Idées occupationnelles "J'ai trouvé pas mal d'idées. On pourrait faire un potager. Cette</p>	<p>A l'écoute et prête au changement "Ah oui ils écoutent les besoins des collaborateurs, ils</p>	<p>suivre les directives "La direction n'était pas du tout ouverte à des suggestions-idées. On ne nous a pas demandé notre</p>	<p>La vidéo Tableau Excel "c'est nous qui propositions ce qu'on pouvait amener pour</p>	<p>"Il y a une collègue qui a dit : « Moi j'ai du temps, regardez j'ai une proposition ! » Elle a créé un site, une page internet</p>	<p>Les libertés, adaptabilités et réactivités sont grandes dans leur manière de</p>

	pour améliorer la situation	nous disant en quoi notre statut va changer vu qu'on sera là H24. Est-ce qu'on va faire des projets ? Est-ce qu'on va passer à éducateur? On nous a très vite fait comprendre que le débat n'était pas là, que si on n'était pas content, on pouvait partir et c'était quand même frustrant."	caserne va être détruite, on pourrait peindre les murs, on pourrait faire des trucs ! On m'a vite dit que ce n'était pas dans mon cahier des charges".	prennent en compte les idées oui. Nous sommes écoutés, nous sommes entendus.	avis."	garder le lien au sein du quartier avec les bénéficiaires." "On a dû se réinventer donc ça permet de découvrir d'autres biais ou de se concentrer par d'autres biais qu'on connaissait déjà. Par exemple, la vidéo c'est quelque chose qu'on connaissait déjà mais là, ça nous a permis de le faire, on avait du temps aussi pour le faire"	pour garder le lien avec les enfants de l'activité *du quartier* qui est donc *un jour de la semaine* aéré. Le but est de récolter les interactions des parents, s'il y avait des questions, de proposer des bricolages pour occuper le temps libre des enfants à la maison, de faire des vidéos des moniteurs qui faisaient des activités ou des expériences scientifiques, pour garder l'interaction. Qu'est-ce qui avait d'autre encore ? on s'est dit qu'on va jouer sur les plateformes, on n'a pas le choix." " on a fait des réunions zoom avec les jeunes, ça n'a pas super bien marché, à vrai dire."	procéder. Les distributions se poursuivent en adaptant au mieux le respect des mesures sanitaires, en collaborant avec MSF pour son savoir-faire dans ce genre d'actions. Il y a plus de nourriture, une grande solidarité (bénévolat, dons) et le soutien politique et médiatique
	Actions & activités menées durant la confinement et depuis	-Accueil d'hébergement d'urgence -Encadrement Retour à l'ancien système des 4 jours dehors et coup de fil d'influence "C'est mieux pour les bénéficiaires mais c'est frustrant pour nous parce qu'on doit aller vers chaque	-Accueil de personnes sans abri -logistique -Former les autres personnes "Bref! On m'a vite recalé ! J'ai pu mettre zéro activité en place. Le potager on l'a fait quand même sans l'autorisation."	Valorisation dans la continuité des actions par les partenaires "Au contraire, elle a eu beaucoup de remerciements des partenaires des autres institutions parce qu'on était là, on a continué à assurer les prestations, le suivi etc. Ca a été apprécié des partenaires, qui eux n'avaient pas	-Travail à distance -contacter tous les bénéficiaires -demande de fonds -répondre aux demandes de logements Décision Direction "Aujourd'hui je me pose des questions. C'était un souhait de la direction, de faire	Groupe what's app pour maintenir le lien avec les jeunes "Ce qu'on a fait principalement, c'est qu'on était en lien par groupe whatsapp avec les jeunes, parce que moi je suis dans le secteur ado et on a fait le lien comme ça avec les jeunes." Vidéos "ça nous a permis de	Tableau Excel pour récolter toutes les idées des différentes MQ "j'ai lancé des dossiers, des formulaires, des documents où on pouvait interagir dessus, puis après j'ai dit, il y a zoom, ça serait pas mal d'utiliser ça. On a commencé à faire les premières réunions la	anticipation de l'association sur les besoins des publics et à la mise en place d'une collaboration avec MSF pour utiliser leur savoir-faire "Les synergies qui se sont créées, MSF apporte tout son savoir-faire de distribution (ex: en Afrique avec Ebola).

		<p>personne, leur dire : « Voilà, tu n'as plus que 5 jours, on te remet à la rue. » « Hain ! Quoi ? Mais comment ? » Ils t'insultent, ce n'est pas facile. Nous on dit ; c'est chiant mais on ne peut pas faire autrement. En 3 coups de téléphone, tout change ! Et qui doit dire tout ce changement ? Nous ! On passe pour des girouettes(...)"</p>		<p>forcément la possibilité de continuer comme avant, d'assurer les prestations."</p> <p>-Avertir les bénéficiaires</p> <p>-Permanence (volontaires)</p> <p>- Seconde permanence (indépendants en difficulté financière)</p> <p>-tout ce qui peut être géré à distance, se fait à distance</p> <p>-Réouverture des CAS (stratégie du secret pour éviter que tout le monde vienne en même temps)</p> <p>Répondre à des demandes "il a fallu organiser tous ces trucs d'entraide, les gens qui allait faire les courses pour d'autres, etc. Donc on a mis ça en place pour certaines personnes qui n'arrivaient pas à demander cette aide d'eux même."</p>	<p>comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a le droit. C'est notre droit, c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre parce que je n'étais pas du tout d'accord avec."</p>	<p>garder le lien avec les jeunes, de faire une vidéo avec eux, de savoir comment se passait le confinement. Chacun envoyait une petite vidéo, puis on en a fait une vidéo qui se trouve sur notre site internet.</p> <p>Lettres "Il y a aussi eu des lettres que les enfants pouvaient envoyer, même tout habitant, pour tous les bénéficiaires. Ils pouvaient envoyer des lettres et on leur répondait par courrier aussi."</p>	<p>deuxième semaine,"</p> <p>"On avait des groupes w whatsapp actifs avec les jeunes, donc on a pris de leurs nouvelles pendant toute la période, via whatsapp."</p> <p>"C'était aussi de montrer qu'on était proactif, pas montrer mais de toute façon, on avait été dans les starting blocks, on avait envie de bosser, puis on savait que ça n'allait pas forcément bien partout, donc on a fait un diagnostic social, mais à distance, par téléphone. On a appelé les gens"</p> <p>"on a assez vite mis une permanence téléphonique en place."</p> <p>Prendre le temps de se poser et penser</p> <p>"Moi, j'ai dit : Les gars c'est bon, on réfléchit ! On 'arrête de faire."</p>	<p>Nous, on a déjà mis en lien nos populations. Lors de la première distribution,,quelqu'un de la villa a dit : « je ne savais pas qu'il y avait autant de philippins à Genève.» À travers nos personnalités, notre savoir-faire, on a amené des centaines de personnes. Nous avons pu organiser cela en 2 jours, chose impossible si les gens autour de vous ne sont pas déjà super compétents, avec un savoir-faire qu'ils peuvent juste activer et mettre en place. Donc à la base, ce n'est rien de nouveau, sinon on aurait galéré et la police serait venue à juste titre pour fermer tout ça et ça aurait été la fin de l'histoire. On ne serait pas là aujourd'hui. Mais ce qui était nouveau, c'est la rapidité, comment tous ces gens qui n'ont rien avoir ensemble, collaborent.</p> <p>Rendre les actions institutionnelles pour les justifier "Donc ça a basculé à cause de cette</p>
--	--	---	--	--	---	---	---	--

								<p>arrestation. Comme j'ai dit, ça a forcé soit une criminalisation, soit une institutionnalisation, donc ils ont choisi."</p> <p>Suivi de meilleure qualité - Sensibilisation à l'alimentation "La qualité est meilleure, ils ont plus de nourriture. C'est aussi meilleur parce que c'est une équipe qui compose ce qu'il a dans le sac. Donc on les force entre guillemet, pour dire paternaliste de ma part, mais de manger moins de viande, plus des produits frais."</p> <p>Pallier au manque de la législation "Le soutien de nourriture n'est pas inscrit dans la loi. J'espère, comme tous les activistes, qu'il y aura une loi inscrite l'année prochaine, à la fin de ces développements. Même si la politique suisse est lente, ce serait une nouveauté dans l'aide sociale."</p>
	<p>Fonctionnement (\$ = limites?)</p>	<p>limites COVID "On a voulu mettre en lien une salle, qui était notre salle de repos, mais on n'y allait</p>	<p>Limite: La hiérarchie/institutionnelle "C'est l'occasion de</p>	<p>Ordre de priorité propre "Dans ma manière de fonctionner</p>	<p>Limite: Le cadre Institutionnel "L'hospice générale, c'est sûr qu'on a une</p>	<p>Mesures sanitaires très limitantes Impact sur le lien→</p>	<p>"Le virtuel ne marche pas bien avec les ados."</p>	<p>Limites: Sanitaires "C'était des limites énormes parce que si vous vous souvenez bien c'était 5</p>

	<p>créativité ?)</p>	<p>jamais parce qu'on n'avait pas le temps de se reposer, donc on voulait en faire une salle de cinéma. Certains chefs m'ont dit oui et après, il y a une personne qui a été engagée par la Ville pour s'occuper du plan COVID. Il a très vite dit non! Le cinéma ce n'est pas COVID du tout, il ne faut pas que les gens s'assoient à 30 personnes."</p> <p>Limites institutionnelles "C'est vrai que c'était frustrant parce qu'il y a d'autres gens qui voulaient faire des activités, des ateliers de français, etc. Très vite, ils ont dit non, vous restez aides-éducateurs."</p>	<p>pouvoir créer des liens, mais non, on n'est pas un foyer, on est un accueil d'urgence, donc on est là pour les services de base : douches, repas, lit."</p> <p>"C'est hyper frustrant aussi, parce qu'il y avait énormément de structures qui étaient fermées, des personnes qui avaient besoin d'aide, qui voulaient retourner dans leur pays, etc. Pas mal de gens avaient un suivi, que ce soit à Caritas ou ailleurs. Là, il n'y avait plus rien et on ne pouvait rien faire."</p>	<p>maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens, parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc."</p>	<p>loi, un cadre, il faut qu'on y réponde au mieux. Par rapport à ça, je n'ai pas trouvé ça top, perso."</p> <p>Travail en fonction du ressenti personnel "Ce que j'ai aimé, c'est l'indépendance. Je gérais mon portefeuille sans avoir cette pression que tu dois rappeler ou faire. C'est moi qui décide en fonction de ce que je sens, de ce que je vois, du contact que j'ai avec les personnes"</p>	<p>outil principal "C'était compliqué parce que notre travail principal c'est le lien direct avec les gens, donc pendant les accueils, que se soit aussi au parc, etc. Du jour au lendemain, se retrouver sans ce lien là, donc on devait réinventer, comment faire? Comment permettre de faire perdurer ce lien là? Et puis comment réinventer d'autres choses qui pouvaient garder ce lien, être toujours en contact avec les bénéficiaires."</p> <p>Les limites du virtuel "Le problème du virtuel c'est que chacun est dans son coin, ça ne réunit pas tout le monde."</p>	<p>Motivés à aider mais peu sollicités dans la région "On a des moniteurs, on a des anims dispos, qui ont du temps, qui sont chaud à faire des trucs, si on peut venir vous aider, on vient. Ils nous ont un peu mis à l'écart de nos actions de solidarité, va savoir pourquoi ?!"</p>	<p>personnes max".</p> <p>Les limites se sont clairement transformées en opportunité de poursuivre en toute légalité en ayant atteint la population et les politiques à travers les médias. "Après l'arrestation, on était super médiatisé, ça a forcé des réactions."</p> <p>Le budget, les dons donnent une responsabilité différente en fonction des visions de la mission - différentes manières de respecter les protocoles "Il y a eu un remaniement dans l'équipe pour des raisons structurelles. On se bat toujours pour les mêmes populations, on travaille toujours ensemble, mais dans deux structures différentes. On n'avait pas les mêmes manières de suivre les protocoles. Normalement dans les institutions, les comités prennent une décision. Puis, les sous-collectifs on en fait quelque chose. Tu</p>
--	----------------------	---	---	---	---	--	---	---

								ne fais pas des actions unilatérales. De plus, parce qu'on avait une exposition énorme et reçu énormément d'argent de donateurs privés, je me sens responsable, une fois atteint une certaine taille de devoir modifier la dynamique doit changer. On ne peut plus faire des choses spontanées, individuelles. Il faut respecter la gouvernance d'une association qui est déjà très minimale en Suisse, surtout à Genève."
Remise en question de l'utilité de l'institution durant le confinement ?	Une situation meilleure pour les bénéficiaires mais pas pour le personnel "Je pense aussi pour l'équipe de montrer qu'il y avait des trucs qui clochaient et ces trucs qui clochaient c'était quand même bénéfique pour les gens qu'on accueillait. J'ai l'impression qu'on devait quand même beaucoup encaisser les choses mais la situation pour les sans abris était mieux."	Rapport aux directives "Pendant le Corona, on était un peu plus souple parce qu'en fait, on commençait à nous donner tellement de directives avec lesquelles je n'étais pas forcément d'accord. Ça partait dans tous les sens. Il faut venir aussi sur le terrain!" L'aménagement CORONA "Par rapport à ça, franchement, ils ont hyper bien géré puisqu'on a eu très peu de cas au final. On a eu plus de cas de gale ou de	Ordres priorités "Dans ma manière de fonctionner maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc. Et puis on responsabilise un peu plus les gens, dans le sens où ils se débrouillent un maximum d'eux même et si vraiment ils ont besoin d'aide, ils viennent nous chercher nous. Avant, on essayait de voir à peu près tout le monde régulièrement, de faire un suivi	Indépendance "Alors utile oui, je l'ai senti utile. Ce que j'ai aimé, c'est l'indépendance. Je gérais mon portefeuille sans avoir cette pression que tu dois rappeler ou faire. C'est moi qui décide en fonction de ce que je sens, de ce que je vois, du contact que j'ai avec les personnes" "j'avais un rôle important parce que j'étais la seule personne intermédiaire avec qui ils pouvaient avoir contact, parce que toutes les autres	"Pour nous, ce qui nous apporte c'est de pouvoir recréer ce lien là plutôt que par des moyens informatiques et autres parce que c'est ça que les gens ont le plus besoin, d'aller en montagne, d'aller en ballade, d'aller en sortie ados. Les gens en ont un peu marre d'être chez eux confinés, chacun de son côté."	"Tipi" (nouveau programme informatique) Utile pour qui? " « Tipi » est un programme informatique utilisé par différentes institutions pour gérer tout ce qui est contrôle des heures, droit aux vacances, droits aux congés compensatoires etc. Ils ont lancé ça pendant cette période de confinement, les syndicats n'ont pas été consultés. Ils ont déposé une demande de moratoire." "Il y a eu beaucoup de	Soutien des figures politiques Énorme précarité - la population a des besoins auxquels l'association répond, dans une petite échelle (400 familles vs. 14'000). Durant la crise, l'association a pu améliorer la qualité de ses paniers en recevant aussi plus de nourriture "La qualité est meilleure, ils ont plus de nourriture. C'est aussi meilleur parce que c'est une équipe	

			<p>punaises de lit que de covid"</p> <p>Grâce mat possible! "On était ouvert 24h/24. Les personnes qui voulaient sortir, elles pouvaient sortir, mais les personnes qui avaient envie de rester là toute la journée elles pouvaient aussi." "De nouveau, là, ils étaient hyper contents du Covid."</p>	<p>régulier avec tout le monde, tandis que là, de fait on est obligé de ne gérer que les urgences"</p> <p>Valorisation dans la continuité des actions par les partenaires "Au contraire, elle a eu beaucoup de remerciements des partenaires des autres institutions parce qu'on était là, on a continué à assurer les prestations, le suivi etc. Ca a été apprécié des partenaires, qui eux n'avaient pas forcément la possibilité de continuer comme avant, d'assurer les prestations."</p>	<p>institutions étaient fermées. Donc en fait, ils n'avaient pas de retours, personne d'autres que son AS. Donc je me suis sentie assez importante par rapport aux bénéficiaires. S'ils sont un peu paumés, il n'y a personne qui répond, l'excuse, c'est le covid. Tu prends le temps de répondre parce qu'en fait, j'ai rien d'autre qui me presse."</p>		<p>flippes, donc on a été beaucoup dans le « Rassurer » les gens, puis le secteur ado a aussi fait des tournées de rues, sorties des murs, voir s'il y avait quand même des jeunes qui se réunissaient, faire de la prévention."</p>	<p>qui compose ce qu'il a dans le sac. Donc on les force entre guillemets, pour dire paternaliste de ma part, mais de manger moins de viande, plus des produits frais."</p> <p>Action entraîne la visibilité de la précarité jusqu'alors très invisible - précarité déjà là avant la crise et amplifiée par celle-ci "Cela a une répercussion pour moi historique. Cette collaboration et cette visualisation de la pauvreté existante en Suisse n'est plus à nier maintenant. Par exemple, en Suisse alémanique, ils ont tellement peur d'avouer qu'il y a de la pauvreté en Suisse. Alors qu'à présent, c'est impossible de nier cela."</p> <p>Rapidité avec laquelle les politiques se positionnent pour mettre en place l'action sur différents lieux "Toutes ces communes, ces villes se sont mises d'accord en deux</p>
--	--	--	--	---	--	--	--	---

								<p>semaines pour faire cette deuxième phase, c'est du jamais vu en Suisse. Si vous connaissez la Suisse et la politique de la Suisse, normalement, il y a le municipal qui décide une semaine, après ils ne sont pas d'accord, ils se retrouvent une semaine plus tard, parce qu'ils ne se voient qu'une seule fois par semaine. Donc ça prend un temps monstrueux normalement ! Là, en deux semaines, il y a 8 points de distributions. Énormément de communes ont dit oui. C'est hallucinant ça !</p> <p>Nécessité de légiférer sur le soutien alimentaire "Le soutien de nourriture n'est pas inscrit dans la loi. J'espère, comme tous les activistes, qu'il y aura une loi inscrite l'année prochaine, à la fin de ces développements. Même si la politique suisse est lente, ce serait une nouveauté dans l'aide sociale.</p>
	Contrôle/surveillance	"Contrôle entre le personnel pour les respecter	Normes sanitaires contraignant et à respecter	Prestations sans justificatifs "Nous on a continué à	On valide sans documents "Oui, on a reçu un		"Tipi" nouvel outil de contrôle? "Mais clairement, au	Les mesures sanitaires doivent être respectées et

	<p>- de la hiérarchie sur le personnel - du personnel sur les bénéficiaire</p>	<p>normes sanitaires” “On a voulu mettre en lien une salle, qui était notre salle de repos, mais on n’y allait jamais parce qu’on n’avait pas le temps de se reposer, donc on voulait en faire une salle de cinéma. Certains chefs m’ont dit oui et après, il y a une personne qui a été engagée par la Ville pour s’occuper du plan COVID. Il a très vite dit non! Le cinéma ce n’est pas COVID du tout, il ne faut pas que les gens s’assoient à 30 personnes.”</p>	<p>“on avait mis sur les tables des croix, tu ne manges pas là, tu fais- ci. On laissait entrer 5 par 5 les personnes, on leur faisait le test, le check et tout, on les plaçait à table, dès qu’ils avaient fini de manger, ils devaient aller directement dans leur chambre etc.”</p>	<p>verser les prestations, ça c’est un truc que je n’ai pas dit avant. L’institution nous a demandé de verser les prestations sans documents. C’est à dire qu’avant, normalement, il faut que le bénéficiaire apporte des documents chaque mois sur sa situation personnelle et sans ça, normalement on ne peut pas verser la prestation. Et là, vu la situation exceptionnelle, les gens ne pouvaient plus apporter au secrétariat leurs documents. Certains galéraient à les envoyer par mail correctement etc. Donc on a eu pour consigne de valider sans documents.”</p> <p>Lien de confiance entre l’institution et les T.S “Ils ne viennent pas contrôler si on travaille vraiment, si on fait nos 8h par jour, etc. L’essentiel, c’est que le travail soit fait et il y a un climat de confiance, et encore plus durant le COVID.”</p>	<p>mail comme quoi on valide déjà sans les documents et puis on ouvre le droit sans documents. Petit à petit, après on rattrape donc le document officiel : mon engagement, la demande de prestation et puis on demande après les autres documents, au fur et à mesure mais on pouvait tout à fait ouvrir un droit sans documents. Ça c’était autorisé oui.”</p> <p>“ Tu n’es plus tout seul parce que tu as le GFA qui te dis non ! On a reçu un mail, j’envoie en copie au responsable d’unité et après on te confirme que c’est bien ça, au final tu fais.”</p>		<p>sein du SG, le discours, même à travers la coordinatrice de région, est typique : « C’est super ! » ça va être trop bien, ça va nous faciliter la tâche puis de l’autre côté, il y en a beaucoup qui disent : « Mais put* ! C’est encore un outil de contrôle, on avait des outils au sein des maisons de quartier, qui fonctionnaient.”</p> <p>“En fait, c’est ça, si tu veux, le lien de confiance est quand même complètement... Faut le dire, entre la tête et le corps de la FASE, il est vraiment mis à mal dans pas mal de lieux.”</p>	<p>cela devient une loi.</p> <p>“Au niveau national”</p> <p>L’association ne veut pas avoir à faire avec la Ville en acceptant des financements ou autre afin de garder son autonomie justement. Le passage à l’institutionnalisation leur permet d’effectuer la distribution en toute légalité avec le soutien des politiques, ceci en mettant en place des mesures sanitaires, restant sous le contrôle sanitaire d’un point de vue fédéral.</p> <p>Auto-surveillance morale et en revanche compréhension d’un besoin de contrôle institutionnel pour garantir une éthique dans les décisions et les actions</p> <p>+ manque de contrôle des institutions et de la gestion des</p>
--	--	--	---	--	--	--	--	--

								<p>financements</p> <p>“Il ya des activistes qui disent qu’il faut être anarchiste jusqu’au bout. Oui, mais quand vous recevez de l’argent des gens, je me sens redevable de l’utiliser de la meilleure manière : atteindre le plus de gens avec la meilleure qualité de bouffe possible. Donc, ça pose déjà des contraintes logistiques mais aussi administratives et de gouvernance justement. La restructuration de l’équipe a changé mon appréciation des gens institutionnalisés. Je comprends pourquoi ils n’arrivent pas à réagir aussi vite, parce qu’ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées, pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement. Ça, ça a énormément</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>changé. J'ai vu à quel point à Genève, les associations sont mal contrôlées. Vous pouvez vous mettre à deux, faire des collections, dire on contribue à Vernier à distribuer, en fait ce n'est pas vrai du tout et vous recevez des milliers et des milliers de francs. Par exemple, la Tribune de Genève, avait marqué que notre association faisait la distribution décentralisée. Ce n'est pas du tout vrai, c'est les villes avec les Colis du cœur, mais c'est la tribune de Genève ! Ils ne vérifient rien du tout, et ça devient une vérité. Ça m'a ouvert les yeux. On sait que "théoriquement" les médias c'est la vérité d'aujourd'hui. Le virtuel est la vérité."</p> <p>Moins de contrôles : services sont débordés exemple distribution pour 4 semaines "sans</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								poser de questions” pour laisser le temps au AS de faire leur travail de suivi, si c’est possible d’ici 4 semaines.
Axe Professionnel	Quelle posture ? - militantis me ?	Difficultés de s’opposer à la hiérarchie “Ce statut d’éducateur, moi, il me pèse mais d’autres collègues qui sont arrivés juste là il y a 6 mois, c’est difficile de leur demander; viens, on va s’opposer à la direction, on va mener un combat, on va peut-être perdre notre travail ou je ne sais quoi et il y en a d’autres. C’est un taff alimentaire mais ils ont d’autres projets, ils ne vont pas forcément vouloir trop s’impliquer là-dedans.” “Est-ce que si l’on s’était méga mobilisés, est-ce que ça aurait été bénéfique pour les bénéficiaires? Mais c’est comme ça aussi qu’ils nous chopent, en pensant que ça va être mauvais pour les bénéficiaires, ils nous empêchent des fois	On fait quand même sans l’accord de la hiérarchie, de manière informelle “Au final, tu vois, j’ai voulu faire les choses bien, j’expose le projet, non tu ne veux pas m’écouter?! Bien, on va le faire quand même.” Démission “Et ça, c’est la dernière fois que j’ai été bosser, la semaine passée. Et je parlais à mes collègues qui sont restés eux, fixes. Je leur disais, mais vous arrivez encore à croire en ce que vous faites?”	Gestion de ses priorités selon lui seul “Dans ma manière de fonctionner maintenant, j’ai l’impression de mieux répondre aux besoins des gens parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc. Le lien (outil du T.S) “C’est quand même compliqué le télétravail, pour faire du suivi social. Après, pour faire de l’administratif, il n’y a pas de problèmes. Mais dès qu’il faut commencer à contacter les gens, c’est compliqué et j’ai eu beaucoup de peine avec ça.”	On ne peut pas faire autrement que d’appliquer “ Tu n’es plus tout seul parce que tu as le GFA qui te dis non ! On a reçu un mail, j’envoie en copie au responsable d’unité et après on te confirme que c’est bien ça, au final tu fais.” Désir de continuité pour maintenir les éléments positifs “Voilà, j’avais besoin de reprendre un peu ma liberté, après je ne sais pas combien de temps ça va durer. En tout cas je mets tout en place pour que je puisse continuer sur cet élan là.” “Cela m’a permis de réagender mes rendez-vous et la manière dont j’aborde les gens. J’essaie aussi d’aller faire du domicile pour aller voir chez les gens et je commence à faire les cafés avec des	En constante réadaptation “C’est ça, on se réadapte constamment. On doit le faire dès le début du confinement en fait, jusqu’à aujourd’hui, tout le temps dans cette réadaptation. Je vais faire un camp avec les ados mais si jamais il y a une directive du conseil fédéral qui nous permet plus ce camp, bien qu’est-ce que je fais et comment je le fais ? Du coup, je suis passé d’une semaine où je devais partir à Lugano en camping à une semaine de sortie, alors j’ai dû organiser ça à la dernière minute. Des fois, c’est le double travail.”	La foj a besoin de renfort!! « Urgence ! Il nous faut absolument des Anim qui viennent bosser ! » Du coup, au sein de l’équipe, il y en a deux qui sont allés parce qu’ils sont comme ça ! On est assez militant ici, nous on va donner des coups de main aux collègues et puis en fait, arrivés sur place, il n’y avait pas du tout besoin. Les deux foyers où mes collègues ont été, aucun besoin, ils étaient même étonnés, pas informés qu’il y avait des gens qui allaient venir donner un coup de main. C’est simplement parce que les deux hiérarchies causent ensemble, prennent des décisions mais sans vraiment consulter le terrain et le terrain est là, mais... non ça roule, en fait. Merci c’est cool mais ça roule !”	Le but, répondre aux besoins de la population priment sur son besoin d’indépendance (association vs. institutions) Le but: Atteindre le plus de personnes “la plupart des activistes hardcore que je connais disent : « Jamais, Jamais on ne va travailler pour les institutions, même pour les Colis du cœur ou Partage. » Et moi je ne suis pas comme ça. En ce moment c’est la manière la plus efficace d’atteindre le plus de personnes.” “Je suis un activiste qui, à la base se définit, par faire quelque chose vite et bien, plus vite que les institutions. Par contre, si je vois que les institutions le font, et mieux que moi et notre association, autant joindre nos forces aux leurs. Mais

		de faire une grève ou je ne sais quoi, pour montrer c'est compliqué, extrêmement compliqué.”			bénéficiaires. J'essaie de sortir un peu de cette étiquette d'institution, de local fermé, de bureau.”		<p>“Tu changes de métier”</p> <p>“Personne n'a parlé des Maisons de quartier, quasiment, alors qu' on a fait preuve d'adaptation de dingue. Toutes les semaines, on devait faire des choses nouvelles, on a dû préparer, anticiper”</p>	<p>ça ne veut pas dire pour moi que je vais rester dans cette posture éternellement. C'est pour cela que justement, on garde la liberté en n'acceptant pas les donations et financements de la ville ou n'importe quoi d'officiel. Chaque moment, je trouve que la posture officielle dévie de ma posture initiale d'activiste.”</p> <p>Posture d'activiste et de sensibilité face aux besoins</p> <p>“La nature d'un travail d'un activiste dépend évidemment de comment vous définissez l'activisme. Les définitions de l'activisme diffèrent en fonction des activistes, surtout dans un pays aussi riche que la Suisse. Ma définition est simplement de faire quelque chose qui n'est pas encore fait par les institutions, ou encore très mal, ou oubliée. Donc les premières semaines où ils n'ont pas réagi, pas seulement pour les sans papiers, mais aussi pour la population, on m'a critiqué en disant “tu râles, tu es un intello qui râle, en plus tu es activiste.” Maintenant,</p>
--	--	--	--	--	--	--	---	---

								<p>il y a des études qui viennent de sortir. S'ils avaient fermé la frontière une semaine avant, on aurait sauvé mille et quelques vies. C'était la posture qu'on avait comme activiste. On est en avance des institutions par définition, parce qu'on est plus petit et plus proche du terrain. On savait que c'était un non-sens de ne pas fermer les frontières, de ne pas tout de suite envoyer des gens aider des gens précaires. C'est la nature humaine de réagir quand c'est grave. Ce n'est pas quand ça saigne un petit peu. Nous on savait que c'était déjà grave parce que nos populations sont en contact avec nous. La posture c'est d'activer cette sensibilité qu'on avait déjà et les ressources qu'on avait déjà. On a assez de donateurs fidèles, ce ne sont pas seulement les politiciens.</p> <p>L'importance pour lui de la capacité d'un individu, d'une équipe ou d'une institution à se remettre en</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								<p>question qu'il désire collaborer - l'importance de la remise en question des moyens et des visions pour atteindre un but et de la hauteur et le mode d'investissement des personnes pour y parvenir.</p> <p>(en parlant du fait d'utiliser les médias pour accentuer actions) "C'est encore un autre truc que j'ai appris, qui change ma posture. J'essaie de me lier maintenant avec des gens qui arrivent à se questionner. Pour moi c'est la valeur humaine absolue en ce moment. Parce que l'on peut faire de l'humanitaire pour toutes sortes de raisons apparemment, voire très narcissiques. De ma part aussi bien sûr, c'est clair, je ne juge pas. J'accepte tout le monde qui fait de l'activisme et de l'humanisme, je dis qu'avec toutes ces différences, quelle est la valeur que j'exige. Parce qu'on ne peut pas tout accepter. Sinon on ne</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								représente rien du tout, tout et rien du tout à la fois. Pour moi la capacité à l'autocritique, des institutions ou des individus à tout niveau confondu, est importante pour travailler avec eux et que j'ai envie de travailler avec eux. C'est ça ma nouvelle posture. Merci pour cet interview. Je viens de réaliser que c'était ça."
Repères - s - e - n - s - m - é - t - i - e - r - v - a - l - e - u - r	Nouveau contexte au Vernets "Pour moi, en tout cas, c'était compliqué de gérer tous ces nouveaux paramètres et en même temps il fallait gérer cette nouvelle caserne, être capable de gérer cette nouvelle structure." Le sens du cadre pour maintenir un vivre ensemble et une équité "On sait que si quelqu'un ne tient pas le cadre, ce n'est pas cool pour les cinq, six autres qui doivent le tenir. Mais là, on est tellement nombreux que le cadre s'effrite et ça c'était compliqué et après le sens..."	"Je ne suis pas maton" "Nous on n'est pas là non plus pour les harceler. Il y a une responsabilité, c'est ce que je disais. Moi, si le weekend ou les jours où je ne travaille pas, j'ai envie de prendre ma pote dans les bras, je l'a prends. Le gars qui se passe son joint avec son pote, je ne vais pas aller vers lui, lui dire : Non ! Tu ne peux pas, Corona !" Manque de sens "On avait plus ou moins tous les soirs quelques places. Du coup, ça n'a pas de sens. Pourquoi tu veux vider?! On remettait trop en question ces quatre jours et on a dit, c'est	Manque de reconnaissance "A travers la reconnaissance que te renvoient les gens, ils reconnaissent qui tu es et ça valide qui tu es. Si je rapplique ça à la période du COVID, le fait d'avoir beaucoup moins de reconnaissance, bien je me suis un peu perdu, enfin j'ai perdu un peu le sens." "Les repères?" "Je n'avais plus autant de plaisir qu'avant, à faire tout ça, à faire mon métier, en fait." "Je reconnaissais plus mon métier, en fait." Le lien (outil du T.S) "C'est quand même	Moins de stress "Ce que j'ai trouvé bien, c'est que je me suis sentie beaucoup moins stressée parce que du coup, on n'a pas les collègues qui rentrent dans le bureau, on n'a pas la réception qui nous harcèle souvent de téléphones ou de mail et ça, ça m'a permis de vraiment faire mon travail correctement, dans le sens où des fois, je n'ai pas le temps, je faisais les choses à moitié" Sens et plaisir "j'ai eu l'impression d'avoir retrouvé du sens dans ce que je faisais et du plaisir, que je n'avais plus forcément, du plaisir parce que je n'avais plus de temps pour	En constante réadaptation "C'est ça, on se réadapte constamment. On doit le faire dès le début du confinement en fait, jusqu'à aujourd'hui, tout le temps dans cette réadaptation. Je vais faire un camp avec les ados mais si jamais il y a une directive du conseil fédéral qui nous permet plus ce camp, bien qu'est-ce que je fais et comment je le fais ? Du coup, je suis passé d'une semaine où je devais partir à Lugano en camping à une semaine de sortie, alors j'ai dû organiser ça à la dernière minute. Des fois, c'est le double travail."	"Tu changes de métier" "Personne n'a parlé des Maisons de quartier, quasiment, alors qu'on a fait preuve d'adaptation de dingue. Toutes les semaines, on devait faire des choses nouvelles, on a dû préparer, anticiper" " créativité, adaptabilité, parce que tu veux quand même continuer l'action, parce que tu sais que c'est important pour les jeunes, pour les adultes, pour les enfants, et tu trouves quand même des moyens pour maintenir le lien dans les conditions, et les conditions changent de semaines en	Reprendre ses repères grâce à l'expérience qui permet d'improviser - adaptation constante dans cette activité "D'une certaine manière ça génère rien de nouveau, c'était déjà là, c'est pour ça que, c'est comme un musicien qui improvise, vous ne pouvez pas improviser si vous n'avez pas des heures et des heures derrière." L'importance pour lui de la capacité d'un individu, d'une équipe ou d'une institution à se remettre en question qu'il désire collaborer -	

		<p>Difficulté à dénoncer les choses qui clochent "Je pense aussi pour l'équipe de montrer qu'il y avait des trucs qui clochaient et ces trucs qui clochaient c'était quand même bénéfique pour les gens qu'on accueillait. J'ai l'impression qu'on devait quand même beaucoup encaisser les choses mais la situation pour les sans abris était mieux."</p> <p>La valeur du lien "Là, on a pu aller plus en profondeur dans le lien social, frustrant parce que du coup, on connaissait encore plus leurs situations, on ne pouvait toujours rien faire parce qu'il n'y avait pas de suivi."</p>	<p>comme ça. Ok! Tu vois, là de nouveau, on n'était pas écouté et temps mieux !"</p> <p>"Tu arrives encore à trouver un sens à ton taff ? On te dis, va faire -ci et va faire ça et le lendemain, on te demande de faire totalement le contraire et tu dois le faire sans trop te poser de questions. Non mais là, en fait, non! Et moi, c'est pour ça que je suis partie entre autre aussi, c'est que moi je me pose trop de questions et je ne peux pas juste faire"</p>	<p>compliqué le télétravail, pour faire du suivi social. Après, pour faire de l'administratif, il n'y a pas de problèmes. Mais dès qu'il faut commencer à contacter les gens, c'est compliqué et j'ai eu beaucoup de peine avec ça."</p>	<p>faire les choses, les expliquer, les intégrer et le retour positif des bénéficiaires. Ce dynamisme là, ça m'a permis de retrouver ce sens que je n'avais plus, en fait."</p> <p>on exécute sans être forcément d'accord "Aujourd'hui je me pose des questions. C'était un souhait de la direction, de faire comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient vraiment plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a le droit. C'est notre droit, c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre parce que je n'étais pas du tout d'accord avec."</p>	<p>L'importance et le sens du lien "Bien, dans le sens du travail, là par exemple, avec le lien, ça c'est quelque chose qui l'a encore plus renforcé, qui est encore plus indispensable pour des personnes qui sont souvent isolées. Donc là, pour le lien, c'est encore plus fort pour moi, donc c'était encore plus important de garder ce lien là."</p>	<p>semaines et tu as une incertitude généralisée et tu dois rassurer des gens dans l'incertitude. C'est là que tu vois les équipes qui fonctionnent, tu vois que les animateurs, animatrices socioculturels, elles sont géniaux pour faire avec trois bouts de ficelles quelque chose et puis trouver le moyen de maintenir quand même un bout de lien."</p> <p>Importance de l'informel "Tout l'informel, tu te coupes du lien et de l'informel alors que c'est les deux trucs... Tu règles tellement de choses dans l'informel et dans le lien spontané! Mais ce qui est intéressant du coup, c'est que tu vois d'autant plus l'importance de ces deux outils, l'informel et le lien social dans leur capacité à générer des choses super, et tu leur donnes encore plus de valeurs. Donc je pense qu'il y a un truc comme ça qui est assez cool, c'est un effet positif."</p>	<p>l'importance de la remise en question des moyens et des visions pour atteindre un but et de la hauteur et le mode d'investissement des personnes pour y parvenir "J'essaie de me lier maintenant avec des gens qui arrivent à se questionner. Pour moi c'est la valeur humaine absolue en ce moment. Parce que l'on peut faire de l'humanitaire pour toutes sortes de raisons apparemment, voire très narcissiques. De ma part aussi bien sûr, c'est clair, je ne juge pas. J'accepte tout le monde qui fait de l'activisme et de l'humanisme, je dis qu'avec toutes ces différences, quelle est la valeur que j'exige. Parce qu'on ne peut pas tout accepter. Sinon on ne représente rien du tout, tout et rien du tout à la fois. Pour moi la capacité à l'autocritique, des institutions ou des individus à tout niveau confondu, est importante pour travailler avec eux et que j'ai envie de</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--

								<p>travailler avec eux. C'est ça ma nouvelle posture.”</p> <p>Ligne de conduite - auto-surveillance et grande exigence personnelle sur les notions de morale, vérité et d'éthique comme des repères “Si on est activiste, la notion de vérité est importante pour moi. La vérité dans tous les aspects, même si c'est commode pour les institutions ou pas. Donc, je ne crois pas que ça va dépendre d'une crise, c'est quelque chose de relativement stable. En faisant des choses à moitié légales, si c'est pas stable et si on a pas une ligne directrice claire et morale, qui est la même en toute circonstance, on va se perdre. Donc pour moi et pour les autres de l'association, cette ligne directrice morale doit être la même en toute circonstance. Avec la crise, j'ai vu à quel point beaucoup des activistes ne sont pas professionnels, et je ne suis pas contre le professionnalisme de l'activisme. Il y a des activistes qui disent qu'il faut être</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>anarchiste jusqu'au bout. Oui, mais quand vous recevez de l'argent des gens, je me sens redevable de l'utiliser de la meilleure manière : atteindre le plus de gens avec la meilleure qualité de bouffe possible. Donc, ça pose déjà des contraintes logistiques mais aussi administratives et de gouvernance justement. La restructuration de l'équipe a changé mon appréciation des gens institutionnalisés. Je comprends pourquoi ils n'arrivent pas à réagir aussi vite, parce qu'ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées, pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement."</p> <p>Repères fort - éthique qui s'est modifiée dans cette crise "la fin ne justifie plus les moyens" "C'est le remaniement de l'équipe qui m'a le plus touché. Parce que j'ai vu que malgré tout l'amour qu'on</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

								<p>peut porter pour quelqu'un, malgré les buts assez semblables qu'on a: aider la population non documentée et des gens précarisés. Malgré cela, le moyen de faire les choses est très important, voire aussi important que le but. Cette réalisation est nouvelle pour moi. Le but ne justifie pas les moyens. Avant j'aurais plutôt dit : si ça marche ?! Ce n'est plus du tout ma position maintenant. Je suis toujours très tolérant parce que je suis activiste. Si vous devez évoluer dans une zone grise légalement, faites le. Si on est malin, avec beaucoup d'expertise dans l'activisme, on a toujours le choix. Oui, encore une fois, plus malin et plus rapide que les institutions. Donc je me demande, est-ce qu'après 20 ans d'activisme à Genève, on fait déjà pas partie des institutions ?! Même si on revendique encore la posture de l'activiste indépendant. On prend pas de soutien de la ville, mais est-ce qu'après toute cette médiatisation dernièrement mais</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--

								aussi en des années précédentes, est-ce qu'on est déjà pas institutionnalisés ? Est-ce que la manière de faire devrait être plus importante ? Je crois que la réponse est oui. Donc ça, c'est choquant, même si ça a l'air banal. Les autres le font depuis toujours, mais on fonctionne à l'intérieur de l'institution, même si c'est ennuyant, avec l'assemblée générale, avec la discussion du comité. J'y attache beaucoup plus d'importance maintenant, quitte à se séparer des figures phares de l'association."
Personne llement - émotions	Mon meilleur souvenir "Ils pouvaient eux choisir leur chambre et ça c'était vraiment chouette parce qu'il y a des gens que je connais depuis 4 ans qui sont depuis une dizaine d'années à la rue et là, leur montrer qu'ils avaient une chambre pour eux avec des fenêtres, des prises électrique, c'était chouette ! Un de mes meilleurs souvenirs, c'était ça je pense, montrer qu'on leur apportait quelque chose de nouveau et	Tristesse "C'est ça que je trouvais le plus triste, en fait, je demandais aucun budget parce qu'il y a une de mes collègues qui bosse dans des cultures et elle avait des planctons, enfin zéro budget, on le faisait de notre propre volonté." -Frustration -Impuissance " Hyper dur et puis parfois tu as des situations, les gars ils	Démotivation "Il y a quand même tout un côté où tu reçois la personne, tu as un lien qui se crée, tu es en contact avec les personnes et puis tu peux même parfois rigoler, avoir de la joie, de la tristesse, enfin pleins d'émotions que je ne retrouvais plus au télétravail en fait. Et oui, au bout d'un moment il y avait une démotivation complète." Gêne par rapport aux appels	A l'écoute de l'autre sans émotion négative "C'était plus ; Oh non ! Qu'est-ce qu'il veut encore ce casse-couilles?! Non au contraire, il m'appelle, c'est un truc important, il veut que je l'aide à faire quelque chose, parce qu'on sait que ça n'allait pas être un truc si évident que ça." Gêne par rapport aux appels "Je devais m'occuper	Sentiment de culpabilité " Au début, j'avais l'impression qu'il fallait absolument qu'on fasse nos heures, on se sentait mal par rapport à ça." Frustrations "Grande frustration de ne pas pouvoir faire ce qu'on voudrait, que ce soit les camps, les colos, les choses qui sont très essentielles pour le bien vivre ensemble du quartier, pour la	Sentiment d'exclusion "Au-delà de ne pas avoir été sollicité, on a presque le sentiment d'avoir été mis à l'écart dans les actions de solidarité de la commune" Sentiment de culpabilité "De ne pas pouvoir être utile, tu m'étonnes. Ne pas pouvoir être utile c'est clair, évidemment."	La crise est une opportunité d'avancer, de reconstruire pour et espérons de manière meilleure "La crise est absolument une opportunité pour faire différemment. Différemment dans le sens de combiner les choses, faire avancer et prendre des décisions plus vite. Chaque crise l'est. Je crois en cette combinaison de la biographie. J'ai grandi	

		<p>eux ils étaient contents de ça.</p> <p>Beaucoup de frustration “C'est extrêmement frustrant et c'est vrai que ce qui a été très frustrant pour nous, ce que je voulais dire avant, c'est qu'il y a beaucoup de choses qui changeaient jour après jour.”</p>	<p>se mettent à genoux et justement, on nous demandait d'être hyper carré et la tête sur les épaules. En fait, ils ne se sont pas rendu compte qu'un moment on n'arrivait plus à avoir la tête sur les épaules. On est des humains, on a des sentiments aussi.”</p>	<p>“Pour moi, ça a été compliqué parce que vu que je remplace, je devais contacter des gens que je ne connais pas, des bénéficiaires que je n'ai jamais vu, En plus, on n'a pas encore de système de téléphonie professionnelle pour pouvoir téléphoner depuis la maison, on devait téléphoner avec nos téléphones privés, donc on devait téléphoner en numéro masqué. Moi j'appelle des gens que je ne connais pas en numéro masqué, donc 90% ils ne répondent même pas.</p>	<p>de mon fils et c'était long à mettre en place. Je crois que j'ai mis deux semaines à essayer de fonctionner, parce que je ne pouvais pas répondre au téléphone. Je ne voulais pas répondre au téléphone quand il y avait mon enfant par exemple, parce que ça c'était mon choix mais ça me gênait.”</p>	<p>dynamique dans la maison de quartier entre les gens.”</p>	<p>dans les slums de Manille donc pour moi, chaque problème, c'est aussi une opportunité. On a plus cela que les suisses moyens, qui ont heureusement grandi dans la sécurité pour eux, et pour qui une crise, c'est d'abord une crise. Si vous avez une biographie où vous allez d'une crise à l'autre, c'est juste une étape. Une biographie n'est pas forcément comme ça, mais ça tombe, ça monte, ça tombe, ça monte, en espérant qu'à la fin vous êtes un peu plus haut. Donc clairement une opportunité oui.”</p> <p>“Je ne sais pas encore où je me situe là-dedans, j'utilise le virtuel, je dis tout de suite à vous, parce qu'encore une fois, toutes sortes de médias sont beaucoup plus importants qu'un travail de 20 ans sur le terrain apparemment. Ça me rend sobre de mes idéaux, parce que moi en étant un suisse allemand dans ma tête, je me dis, si tu bosses bien, si tu bosses dur, ça va</p>
--	--	---	---	---	--	--	---

								aboutir à quelque chose. Non ! Il y a des gens qui prennent une médiatisation et pffft... et ils revendiquent cette position, moi pas, j'ai presque plus honte de cette position."
Accompagnement des bénéficiaires	Le lien "Il y a un lien de confiance, elles voient ce qu'on fait comme travail et ce qui a été agréable pour moi, c'est que je t'ai dit, je suis parti le 30 juin, donc j'ai pu dire au revoir à pleins de gens et il y a pleins de gens qui ont pu me remercier de mon travail."	Pas autorisés à répondre à des demandes "Toutes les autres structures qui étaient fermées tu vois ?! Il n'y avait vraiment que les services de base. Donc il y a quand même des gens qui essayaient de chercher du taf à gauche à droite, de refaire les CV etc, donc nous on s'est mis à le faire, on avait le temps, on n'est pas professionnalisé pour ça mais on avait le temps. On se débrouillait, on faisait et on s'est vite fait reprendre, on s'est fait vite taper sur les doigts, que ce n'était pas dans notre fonction."	limite du virtuel "Mais au bout d'un moment, ça m'a manqué ce lien. En voyant les gens, il y a aussi tout le côté de la reconnaissance des gens qui se transmet beaucoup plus facilement quand on les voit en direct plutôt que par téléphone."	Etre bien pour pouvoir aider "La qualité oui mais la qualité c'est aussi dans le sens où si toi tu te sens bien, tu peux répondre bien aux bénéficiaires, à leurs demandes."	"C'est qu'on était en lien par groupe whatsapp avec les jeunes de notre côté, parce que moi je suis dans le secteur ado et on a fait le lien comme ça avec les jeunes. On a perdu un ou deux jeunes là-dedans, ça c'est sûr. Il y a un jeune en tout cas qui a été très touché par le COVID mais en termes psychologiques."	-Groupe what's app -Site internet-->plateforme -Permanence téléphonique "Donc il y a eu beaucoup de flips. On a été beaucoup dans le « Rassurer » les gens, puis le secteur ado a aussi fait des tournées de rues, sorties des murs, voir s'il y avait quand même des jeunes qui se réunissaient, faire de la prévention."	Meilleur suivi Travail de conscientisation "Donc oui, la qualité est meilleure, ils ont plus de nourriture. C'est aussi meilleur parce que c'est moins, avec une équipe qui compose ce qu'il a dans le sac, donc on les force entre guillemet, pour dire paternaliste de ma part, mais de manger moins de viande, plus des produits frais, donc c'est meilleur parce que c'est connu que les pauvres sont les premiers à acheter Burger King."	
Qualité du lien	"Là, on a pu aller plus en profondeur dans le lien social, frustrant parce que du coup, on connaissait encore plus leurs situations, on ne pouvait toujours rien faire parce qu'il n'y avait pas de suivi, mais certains conflits, c'est là que je pense que l'équipe de base dont je faisais parti, était quand même vachement utiles, c'est qu'on pouvait vite les désamorcer, on travaillait de la même façon."	Tellement de monde qu'il n'est pas possible de faire du cas par cas → nécessité du cadre	Ajustement selon les besoins "Oui. Bien en fait, il y en a certains qui ont été très demandeurs et d'autres qui ont été très indépendants. Je crois que je les ai appelés juste au début du COVID et puis on s'est revu 4 mois après. Il y en a qui ont géré ça comme des chefs et il y en a d'autres, ils nous ont bien contactés tous les jours.	Cas d'isolement d'un bénéficiaire "Je crois que j'ai mis deux semaines quand même à l'avoir, il m'a répondu, donc effectivement, isolé mais ça allait, il a repris un peu ses addictions, il n'était pas bien et puis là c'est compliqué parce que je me sens complètement impuissante."	Maintenir le programme des activités "On tient à garder ces différentes choses, le plus possible dans ce peu, en fonction de ces normes anti-COVID, mais ce n'est pas forcément possible. Nous, ce qui nous apporte, c'est le lien direct, c'est ce qui manque le plus et c'est ce que le Covid a fait, séparer les gens et à distancer les gens. C'est donc	"Ce que moi j'apprends c'est qu'en fait, oui, on est complètement et entièrement dans la ligne de ce qu'il faut faire, après on le fait du mieux qu'on peut avec des intentions militantes, pas militantes mais mettre des espaces qui permettent le lien et la rencontre. Les gens ont besoin de ça, en fait, et d'autant plus maintenant."	Suivi plus régulier "Donc le suivi est déjà là, maintenant je parle comme président et activiste parce qu'on les connaît, on les suit, on les suit déjà depuis très très longtemps, il y a un suivi déjà d'emblée. Ça revient à votre première question, qu'est ce qui a changé	
Lien, fréquence du lien quantitativement	Le context n'aide		Climat anxigène "Il y a beaucoup beaucoup de gens anxieux, qui n'osaient même plus sortir de					

		<p>pas à l'amélioration des conditions de vie pour les sans papiers</p> <p>"Ca nous a surtout mis devant le fait que quand tu n'as pas de papier, ce qui est le cas pour beaucoup de gens qu'on accueille, il n'y a rien ! De plus, en cas de COVID où les clubs, l'espace solidaire des Pâquis, la Croix rouge, bon la Croix rouge fonctionnait quand même, quand tout ça travaille encore plus au ralenti."</p>		<p>chez eux, des gens malades aussi, à risque."</p> <p>Le lien (outil du T.S)</p> <p>"C'est quand même compliqué le télétravail, enfin pour faire du suivi social. Après, pour faire de l'administratif, voilà, pas de problèmes. Mais dès qu'il faut commencer à contacter les gens etc. c'est compliqué et j'ai eu beaucoup de peine avec ça."</p>		<p>malheureux et difficile de pouvoir jongler avec ça."</p>		<p>? Rien. On les suit encore plus maintenant."</p> <p>Constat d'une nouvelle solidarité</p> <p>"Il y a une réalité des milliers de gens avec qui on est lié par ethnie, par sensibilité, par travail social et associatif, qui n'est pas reconnu par la majorité. Donc ça n'a pas changé et ça s'est juste accentué par la crise, parce qu'il y avait des suisses dans cette situation. J'ai fait lettre, donc j'ai pas mal d'amis artistes qui galèrent de la même manière maintenant, que les sans papiers. Donc du coup, il y a une certaine solidarité instantanée qui s'est créée."</p>
	<p>Impressions sur l'évolution de la situation des bénéficiaires avec la crise</p> <p>- opportunité</p> <p>- pire ?</p>			<p>Climat anxieux</p> <p>"Il y a beaucoup beaucoup de gens anxieux qui n'osaient même plus sortir de chez eux, des gens malades aussi, à risque."</p> <p>Ordres priorités</p> <p>"Dans ma manière de fonctionner maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens parce que je</p>				

				<p>me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc. Et puis en fait, on responsabilise un peu plus les gens, dans le sens où ils se débrouillent un maximum d'eux même et si vraiment ils ont besoin d'aide, ils viennent nous chercher nous. Tandis qu'avant, on essayait de voir à peu près tout le monde régulièrement, de faire un suivi régulier avec tout le monde, tandis que là, de fait, on est obligé de gérer que les urgences en fait."</p> <p>Ajustement selon les besoins Oui. Bien en fait, il y en a certains qui ont été très demandeurs et d'autres qui ont été très indépendants. Je crois que je les ai appelé juste au début du COVID et puis on s'est revu 4 mois après. Il y en a qui ont géré ça comme des chefs et il y en a d'autres, ils nous ont bien contacté tous les jours.</p>				
Effets	"Positifs"	"Là, grâce au COVID il y a eu un peu un laissé passé où les gens pouvaient rester jusqu'à la fin du	Grâce mat possible! "Donc, on était ouvert 24h/24. Les personnes qui	Gestion de son travail qualitativement "J'ai envie de te dire	Faire à sa sauce "Donc ça aussi, ça m'a permis de réagender mes	Solidarité citoyenne "Du coup, on les a aidé avec cette association Partage	Faire ce qu'on a jamais le temps de faire "À un moment donné,	Le virtuel devient une vérité (effets de la médiatisation) "En même temps,

	<p>COVID. En plus, ils étaient hors pair, à la caserne. Il y avait des fenêtres où ils n'étaient que 5 par chambre, où il y avait des prises électriques partout. C'est des petits détails mais souvent les prises électriques pour brancher son téléphone c'est toujours un peu un des nerfs de la guerre parce qu'il n'y en a pas beaucoup dans les abris et là il y en avait partout, ça c'était quand même chouette. En plus, du début jusqu'au 15 juin, c'était un accueil 24h/24 où les gens pouvaient rester toute la journée.</p> <p>“Je pense que c'était une bonne chose, ça fait un moment en tout cas qu'en tant que travailleur on demandait, ou même pleins d'associations comme le CausE demandait que les abris pc soient fermés pour ouvrir hors-mûr, avoir des fenêtres et pas dans les abris. Ca, c'était une très bonne chose.”</p>	<p>voulaient sortir, elles pouvaient sortir, mais les personnes qui avaient envie de rester là toute la journée, elles pouvaient aussi.” Là, tu vois, eux ils étaient hyper content du Covid.”</p>	<p>qu'on fait plus du qualitatif que du quantitatif. Tandis qu'avant, on essayait de se tenir à une routine où il fallait voir tout le monde etc.”</p> <p>Adaptation “Maintenant, au contraire, l'institution nous encourage à faire autrement, à trouver d'autres manières de faire et à adapter notre suivi envers les bénéficiaires, en fonction des besoins des bénéficiaires.”</p>	<p>rendez-vous et la manière dont j'aborde les gens. J'essaie aussi d'aller faire du domicile pour aller voir chez les gens et je commence à faire les cafés avec des bénéficiaires. Voilà, j'essaie de sortir un peu de cette étiquette d'institution, de local fermé, de bureau.”</p> <p>Se poser pour reconsidérer les choses “Je pense que s'il n'y avait pas eu cette crise, j'allais peut-être droit à un burn-out ou un ras le bol et un dégoût, ou voilà, tout ce qu'il s'en suit, parce qu'en fait, j'étais très stressée et effectivement cette crise ça m'a permis de déstresser.”</p>	<p>pour faire cette collecte de nourriture. Ils n'avaient jamais vu ça en termes de... on a eu beaucoup beaucoup de dons. A la base, on avait 3 containers à remplir et puis on en a fait 7 je crois. On a vu qu'il y avait une grande solidarité des gens par rapport à ça.”</p> <p>L'aspect positif du monde virtuel “L'application tic toc, l'application vidéo, qui permet de faire des vidéos, chaque jeune peut faire une vidéo. Il y en a pas mal qui faisaient des trucs un peu plus artistiques aussi.”</p>	<p>j'ai dit : « Ok les gars, on ne peut pas faire notre boulot, mais qu'est-ce qu'on a jamais le temps de faire ?! Qu'est-ce qu'on a jamais le temps de faire en fait? Là, on a l'opportunité, la maison est fermée, on peut faire des choses. Ah! On pourrait tout revoir la cuisine ! Aller ok ! On trie la cuisine, on refait des trucs, on range le local brico, on réfléchit à l'aménagement du local ado.”</p> <p>Solidarité au sein de l'équipe “l'équipe s'est rendu compte de la solidarité, moi j'ai mis ça en avant dans les réunions. J'étais là, vous ne vous rendez pas compte comme on a tenu la baraque avec l'instabilité! Ça ressert les liens. Je pense concrètement, quand tu vis des périodes difficiles, ça ressert toujours les liens ou les liens qui sont fragiles, se cassent.”</p>	<p>c'est basé sur un truc super virtuel, sur la médiatisation d'une arrestation d'une d'une petite association qui éclipse maintenant tout ce que font ces gens depuis des années. Les Colis du cœur existe depuis 94-95 et ils ont aidé des milliers et des milliers de gens et personne ne parle d'eux.”</p> <p>Solidarité “Cette crise a soulevé le noyau même de ce que c'est l'humain et ça j'adore, de voir tous ces gens travailler bénévoles des heures et des heures durant pour aider les autres humains.”</p>
“Négatifs”	<p>Manque de temps pour les supervisions “on a eu une</p>	<p>“On n'avait pas la liberté!” “on a le temps pour faire des choses avec</p>	<p>Le lien (outil du T.S) “C'est quand même compliqué le</p>	<p>Cas d'isolement d'un bénéficiaire “Je crois que j'ai mis deux semaines quand</p>	<p>Les limites du virtuel “Le problème du virtuel c'est chacun un</p>	<p>L'isolement et la stigmatisation des personnes âgées</p>	<p>Lenteur du système “Je comprends pas à réagir aussi vite,</p>

		<p>supervision en quatre mois, on a eu qu'une supervision entre anciens. On n'a jamais fait de supervisions avec tout le monde et ça aurait été chouette, mais il n'y avait pas le temps."</p>	<p>les bénéficiaires, on a le temps, mais non, il n'y a rien qui a été fait."</p>	<p>télétravail, enfin pour faire du suivi social. Après, pour faire de l'administratif, il n'y a pas de problèmes. Mais dès qu'il faut commencer à contacter les gens etc. c'est compliqué et j'ai eu beaucoup de peine avec ça."</p>	<p>même à l'avoir, il m'a répondu, donc effectivement, isolé mais ça allait. Il a repris un peu ses addictions, il n'était pas bien et puis là, c'est compliqué parce que je me sens complètement impuissante."</p>	<p>peu dans son coin, c'est pas que ça réunit tout le monde."</p>	<p>"Tu leur ôtes leur indépendance en disant, mais non ! Reste à la maison, je t'apporte les courses ! C'est super, tu rends service, mais tu lui enlèves son autonomie. Puis en même temps, il y a des raisons médicales derrière, sanitaires qui se justifient parce que c'est : Les personnes à risques. Donc je pense que l'isolement s'est vachement renforcé."</p> <p>L'accumulation de fatigue au sein de l'équipe Moi je vois juste une équipe fatiguée et ça, maintenant, clairement, l'impact est sur le terrain. Quand tu y vas, tu te dis qu'il faut tenir, mais il n'y aura forcément un moment de dépression, je crains ça actuellement, l'accumulation de fatigue.</p>	<p>parce qu'ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement. Ça a énormément changé. J'ai vu à quel point à Genève, les associations sont mal contrôlées. Vous pouvez vous mettre à deux, faire des collections, dire on contribue à Vernier à distribuer, en fait ce n'est pas vrai du tout et vous recevez des milliers et des milliers de francs."</p>
--	--	--	---	---	---	---	---	---

Annexe 12. Tableau d'affinage thématique

		Service social de la Ville - Caserne		Organismes de droit public, institués et mandatés par le Conseil d'Etat			Organisme privé - financement indépendant	
		Alexandre	Leïla	Lionel (CAS)	Jeanne (CAS)	Fabien (Maison de quartier - FASE)	Martin (Maison de quartier - FASE)	Cédric (Association)
Amplification NGP ?	Rationnalisation budgétaire	<p>“Nos horaires se sont vus totalement chamboulés, notre salaire aussi, on est quand même payé à l'heure en fait, vu qu'on est des aides éducateurs. On a des contrats à durée déterminée. Vu qu'on faisait plus de veilles, qu'on travaillait jusqu'à une heure du matin, on était un peu moins payé et ça aussi, c'était compliqué, en tout cas pour moi et pour d'autres, On donnait beaucoup, on était très souple je trouve et en même temps le salaire n'augmentait pas forcément.”</p> <p>“on a eu une supervision en quatre mois, on a eu qu'une supervision entre anciens. On n'a jamais fait de supervisions avec tout le monde et ça aurait été chouette, mais il n'y avait pas le temps.”</p>	<p>“On collaborait avec tellement de personnes, parce qu'ils font cinq jours, puis cinq jours plus tard c'en est d'autres. On devait réexpliquer : le type de population, qu'est-ce que vous devez faire ou ne pas faire etc. On a eu un boulot de plus de malade. Je pense que les chefs ne s'en sont pas rendu compte.”</p>		<p>“Je pense qu'au bout d'un moment, ils ont essayé de rattraper de l'argent là où ils pouvaient, même s'ils n'ont pas rattrapé grand-chose, parce que les allocations pour perte de gain c'est en fonction de ce que tu as cotisé. Ce n'était pas souvent de grosses sommes. Par la suite, les critères ont été beaucoup plus restreints.”</p> <p>“Aujourd'hui je me pose des questions. C'était un souhait de la direction, de faire comme ça, donc on a fait comme ça. Les personnes ne comprenaient vraiment plus. Pourquoi vous nous prenez les APG alors qu'on y a le droit. C'est notre droit, c'est vrai que là, par exemple, je n'avais pas d'arguments et j'évitais de répondre parce que je n'étais pas du tout d'accord avec.”</p>			<p>“Donc oui, la qualité est meilleure, ils ont plus de nourriture. C'est aussi meilleur parce que c'est moins, avec une équipe qui compose ce qu'il a dans le sac, donc on les force entre guillemet, pour dire paternaliste de ma part, mais de manger moins de viande, plus des produits frais.”</p>
	Autonomisation des bénéficiaires	<p>“Ils pouvaient eux choisir leur chambre et ça c'était vraiment chouette parce qu'il y a des gens que je connais depuis 4 ans qui sont depuis une dizaine d'années à la rue et là, leur montrer qu'ils avaient une chambre pour eux avec des fenêtres, des prises</p>	<p>“On était ouvert 24h/24. Les personnes qui voulaient sortir, elles pouvaient sortir, mais les personnes qui avaient envie de rester là toute la journée elles pouvaient aussi.” “De nouveau, là, ils étaient hyper contents du Covid.”</p>	<p>“On responsabilise un peu plus les gens, dans le sens où ils se débrouillent un maximum d'eux même et si vraiment ils ont besoin d'aide, ils viennent nous chercher. (...) Avant, on essayait de voir à peu près tout le monde régulièrement, de faire</p>				<p>“Donc le suivi est déjà là, maintenant je parle comme président et activiste parce qu'on les connaît, on les suit, on les suit déjà depuis très très longtemps, il y a un suivi déjà d'emblée. Ça revient à votre première question, qu'est ce qui a changé ? Rien. On les</p>

	<p>électrique, c'était chouette ! Un de mes meilleurs souvenirs, c'était ça je pense, montrer qu'on leur apportait quelque chose de nouveau et eux ils étaient contents de ça.</p> <p>"Ca nous a surtout mis devant le fait que quand tu n'as pas de papier, ce qui est le cas pour beaucoup de gens qu'on accueille, il n'y a rien ! De plus, en cas de COVID où les clubs, l'espace solidaire des Pâquis, la Croix rouge, bon la Croix rouge fonctionnait quand même, quand tout ça travaille encore plus au ralenti."</p>		<p>un suivi régulier avec tout le monde, tandis que là, de fait on est obligé de gérer que les urgences."</p>				<p>suit encore plus maintenant."</p>
<p>Hiérarchie institutionnelle et pouvoir décisionnel</p>	<p>"On ne s'est pas senti soutenu. Je pense qu'on aurait pu d'une certaine manière mais tout aurait dû venir de nous et un moment donné, quand tu ne fais rien, tu te fais prendre dans cette spirale et au final, j'ai l'impression qu'on ne faisait pas grand chose."</p> <p>"On s'est beaucoup adaptés sur le niveau horaire, tout le monde a dit : « C'est bon, on recommence, on prolonge le contrat, on travaille le matin, l'après-midi, on ne travaille que le soir, on va recharger, etc.. » Et on est les derniers entendus et justement, ce coup de téléphone, ça nous a montré que c'est la politique qui gère et que ce n'est pas nous. (il</p>	<p>"A chaque entrée on prenait la température du mec, il se lavait les mains et on lui demandait s'il avait des symptômes etc. Donc je te laisse imaginer, il y a 100 personnes qui doivent rentrer, ça prenait des heures."</p> <p>"Il faut venir aussi sur le terrain. C'est beau de dire ça depuis là en haut, mais venez voir comment ça se passe et vous allez voir que ce n'est pas possible de faire ce que vous nous dites de faire."</p> <p>"Hyper dur et puis parfois tu as des situations, les gars ils se mettent à genoux et justement, on nous demandait d'être hyper carré et la tête bien sur les épaules et</p>	<p>"On est quand même allé à peu près tous au travail dans les CAS et c'est là qu'on a eu l'info, qu' à partir du lendemain, le mardi, les CAS allaient tous fermer, branle-bas de combat.. organisation à la dernière minute."</p> <p>"Mais en fait, on a eu pour consigne d'appeler tous nos bénéficiaires pour les rassurer pour leur dire que les prestations allaient continuer à être versées."</p> <p>"Ah oui ils écoutent les besoins des collaborateurs, ils prennent en compte les idées oui. Nous sommes écoutés, nous sommes entendus."</p>	<p>"On ne nous a pas demandé notre avis. Peut-être un remerciement fait par mail en plus de ça. C'est l'hospice général. On ne veut pas te dire merci ! Petit bonus ? non ? Certains ont travaillé plus que d'autres, il y a ça aussi... parce que je pense qu'il y a eu des inégalités par rapport aux heures de travail."</p> <p>"La direction n'était pas du tout ouverte à des suggestions-idées. On ne nous a pas demandé notre avis."</p> <p>"Oui, on a reçu un mail comme quoi on valide déjà sans les documents et puis on ouvre le droit sans documents. Petit à petit, après on rattrape</p>	<p>"Je dirais que pendant le confinement, on avait souvent des directives de la FASE, qui donnait les mesures à prendre par rapport au COVID, justement. Donc on a été confiné du mois de mars à juin, on va dire et là, la maison de quartier a dû fermer, donc pour plusieurs d'entre nous, ça a été pas mal du télétravail. Et pour deux d'entre nous, on est sept en tout, il y en a deux qui sont allés travailler et donner un coup de main dans les foyers d'urgence pour adolescents ou enfants."</p> <p>"Des appréhensions par rapport à la suite, c'est-à-dire au déconfinement. Comment s'organiser pour reprendre nos</p>	<p>"Il n'y a rien d'horizontal avec la FASE. Ça se veut horizontal mais au fond il n'y a rien. Une équipe d'un autre lieu a sorti un courrier s'inquiétant justement de la tentative de profiter de ce moment pour centraliser le pouvoir au sein du Secrétariat général. Parce que c'est eux qui avaient les clés du camion, au niveau des informations avec l'Etat. Celui qui a les informations a le pouvoir, c'est très classique. On a vachement craint cette histoire de l'impact de cette centralisation du pouvoir sur l'avenir de la FASE."</p> <p>"la FASE, qui a pris un rôle ultra hiérarchique, centralisateur d'informations et qui a</p>	<p>"L'association maintient ses actions de distribution, malgré l'illégalité (mesures sanitaires difficiles à respecter). Donc un maximum de respect des mesures sanitaires au niveau national (collaboration MSF pour leur savoir-faire de distribution en situation d'épidémie), sans bloquer les activités".</p> <p>"Je crois qu'ils sont du parti socialiste et vert (deux personnes), et ont contribué à une plus grande médiatisation. Ils étaient forcés de prendre des positions, soit faire de nous des criminels absolus, soit avouer la nécessité d'aider ces personnes."</p> <p>"Et aller contre ça, c'est</p>

	<p>rigole) Ce n'est absolument pas nous."</p> <p>"Il y en a même qui ne sont pas très contents parce qu'on est moins bien payé et c'est ça qui est dur, parce qu'avant, je parlais de mes droits mais c'était mieux pour les bénéficiaires. Pour nous, c'est beaucoup d'adaptation. On ne va pas demander des remerciements mais on a quand même été très flexible et nous, au début on rigolait. Ils vont sûrement nous donner une prime en fin de salaire, n'ette ! Rien du tout !"</p> <p>"C'était compliqué parce que c'est des gens qui n'ont pas choisi d'être là et ils étaient aussi face à une population qui n'est pas facile, qui peut parler mal, qui peut être violente, qui peut être énervée, et là aussi, il fallait gérer leur ego qu'ils se sentent bien, bref c'était beaucoup."</p> <p>"Je pense que c'était une bonne chose, ça fait un moment en tout cas qu'en tant que travailleur on demandait, ou même pleins d'associations comme le CausE demandait que les abris pc soient fermés pour ouvrir hors-mûr, avoir des fenêtres et pas dans les abris. Ca, c'était une très bonne chose."</p>	<p>en fait, ils ne se sont pas rendu compte qu'à un moment on n'arrivait plus à avoir la tête sur les épaules! On est des humains, on a des sentiments aussi !"</p> <p>"Il ne fallait pas que je sorte de ma fonction, j'étais aide éducatrice, et pas éducatrice, Ce n'était pas dans mon cahier des charges et qu'on était de l'accueil de bas seuil et d'urgence."</p>		<p>donc le document officiel : mon engagement, la demande de prestation et puis on demande après les autres documents, au fur et à mesure mais on pouvait tout à fait ouvrir un droit sans documents. Ça c'était autorisé oui."</p>	<p>accueils, pour reprendre sa place dans ce lieu, dans la maison de quartier et comment, par exemple, il y avait un camp ados à la fin juin qui a dû être annulé aussi, parce qu'on a des directives tard et que c'était compliqué en terme de COVID de pouvoir faire ce camps."</p>	<p>distillé les informations au fur et à mesure et il y a eu des réunions toutes les semaines. Toutes les semaines il y avait une réunion d'une heure, de transmission d'informations sur ce qu'on leur disait, ce qu'il fallait faire"</p>	<p>aller contre une lois nationale, ce n'est pas seulement communale ou cantonale, c'était national, donc c'est un crime assez grave, moi j'ai essayé d'éviter ça. Comme j'ai dit avant, en distribuant en privé et en vitesse. Après une demi-heure on était loin."</p>
Contrôle vs.	<p>"On a voulu mettre en lien une salle, qui était</p>	<p>"Toutes les autres structures étaient</p>	<p>"L'institution nous a toujours laissé une</p>	<p>"Tu n'es plus tout seul. Le gestionnaire financier</p>	<p>" Au début, j'avais l'impression qu'il fallait</p>	<p>"Clairement, le discours du Secrétariat général et</p>	<p>"Je comprends pourquoi ils n'arrivent pas à réagir</p>

<p>confiance</p>	<p>notre salle de repos, mais on n'y allait jamais parce qu'on n'avait pas le temps de se reposer, donc on voulait en faire une salle de cinéma. Certains chefs m'ont dit oui et après, il y a une personne qui a été engagée par la Ville pour s'occuper du plan COVID. Il a très vite dit non! Le cinéma ce n'est pas COVID du tout, il ne faut pas que les gens s'assoient à 30 personnes."</p> <p>"C'est vrai que c'était frustrant parce qu'il y a d'autres gens qui voulaient faire des activités, des ateliers de français, etc. Très vite, ils ont dit non, vous restez aides-éducateurs."</p> <p>"Est-ce que si l'on s'était méga mobilisés, est-ce que ça aurait été bénéfique pour les bénéficiaires? Mais c'est comme ça aussi qu'ils nous chopent, en pensant que ça va être mauvais pour les bénéficiaires, ils nous empêchent des fois de faire une grève ou je ne sais quoi, pour montrer c'est extrêmement compliqué."</p>	<p>fermées. Il n'y avait vraiment que les services de base. Donc il y a quand même des gens qui essayaient de chercher du taf à gauche, à droite, de refaire un peu les CV etc, donc nous, on s'est mis à le faire, on avait le temps. On n'est pas professionnalisé pour ça mais on avait le temps. On se débrouillait, on faisait et on s'est vite fait reprendre, on s'est fait vite taper sur les doigts, que ce n'était pas dans notre, notre fonction."</p> <p>"on avait mis sur les tables des croix, tu ne manges pas là, tu fais-ci. On laissait entrer 5 par 5 les personnes, on leur faisait le test, le check et tout, on les plaçait à table, dès qu'ils avaient fini de manger, ils devaient aller directement dans leur chambre etc."</p>	<p>liberté, en termes de télétravail. Ils ne viennent pas contrôler si on travaille vraiment, si on fait nos huit heures par jour, etc. L'essentiel, c'est que le travail soit fait. Il y a un climat de confiance, comme ça et encore plus durant le COVID."</p> <p>"Non, temps que les suivis sociaux sont faits, que tout le monde a ses prestations et les besoins satisfaits, entre guillemets, qu'on répond aux besoins des gens, et bien ça roule."</p>	<p>et administratif te dit "mais non! On a reçu un mail, j'envoie en copie un mail au responsable d'unité". On te confirme que c'est bien ça. Du coup, tu fais."</p> <p>« Allez y ! On vous fait confiance. » Il y a moins de contrôles. Même la responsable d'unité ne savait pas, en fait. On posait des questions, elle ne savait pas. C'était très flou, donc tu faisais à ton instinct et à ta logique, à ce que tu pensais et tu essaies de te débrouiller avec les autres collègues, s' ils ont une situation similaire, comment ils ont fait? Mais même ça, je crois que chacun faisait un peu comme il pouvait et comme il le sentait, en fait, en fonction de la situation et de l'urgence, de la demande."</p>	<p>absolument qu'on fasse nos heures, on se sentait mal par rapport à ça."</p>	<p>même de la coordinatrice de région est typique : « C'est super ! ça va être trop bien, ça va nous faciliter la tâche». De l'autre côté beaucoup disent : « Mais put*** ! C'est encore un outil de contrôle, on avait des outils au sein des maisons de quartier qui fonctionnaient."</p> <p>"En fait, c'est ça, si tu veux, le lien de confiance est quand même complètement... Faut le dire, entre la tête et le corps de la FASE, il est vraiment mis à mal dans pas mal de lieux."</p>	<p>aussi vite, parce qu'ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement. Ça a énormément changé. J'ai vu à quel point à Genève, les associations sont mal contrôlées. Vous pouvez vous mettre à deux, faire des collections, dire on contribue à Vernier à distribuer, en fait ce n'est pas vrai du tout et vous recevez des milliers et des milliers de francs."</p>
<p>Modernisation technologique</p>			<p>"A l'Hospice, on a eu la chance d'avoir le télétravail qui est venu déjà une année avant le COVID. Donc tout le monde faisait déjà du télétravail régulièrement, un jour par semaine pour ceux qui en avaient</p>	<p>"Quand on a eu l'annonce comme quoi ça allait fermer, il fallait qu'on mette en place le télétravail, donc c'était un projet déjà, un désir de l'institution mais pas tout de suite, peut-être l'année prochaine."</p>	<p>"La FASE a essayé de recouper tout ce que les maisons de quartier faisaient dans un fichier, puis on pouvait remplir ce fichier, justement. Comme ça, ça se dispatchait. Il y avait différentes propositions."</p>	<p>"Clairement, parce que tout d'un coup, il y a des projets de ressources humaines qui apparaissent. Tu as dû voir, il y a un programme qui a été lancé pour le recrutement, donc ça ne passe plus par des</p>	<p>"J'utilise le virtuel, je vous dis tout de suite, parce qu'encore une fois, toutes sortes de médias sont beaucoup plus importants qu'un travail de 20 ans sur le terrain apparemment."</p>

				<p>envie, pour ceux qui en avaient la possibilité. Donc durant le COVID ça a bien aidé parce que tout le monde avait déjà accès et avait pratiqué le télétravail, donc c'était plus facile."</p>		<p>"L'application tic toc, l'application vidéo, qui permet de faire des vidéos, chaque jeune peut faire une vidéo. Il y en a pas mal qui faisaient des trucs un peu plus artistiques aussi."</p> <p>"Ce qu'on a fait principalement, c'est qu'on était en lien par groupe whatsapp avec les jeunes, parce que moi je suis dans le secteur ado et on a fait le lien comme ça avec les jeunes."</p>	<p>courriers officiels, tu envoies à la FASE, selon les postes. C'est un nouveau programme qui s'appelle « Smart Recruteurs », tu es fiché, tu entres tes données. Il y en a pleins qui n'ont pas eu accès à des offres parce qu'ils n'ont pas coché la bonne case, ils se sont fait renvoyer alors qu'ils avaient le profil pour bosser. Le deuxième truc, c'est qu'ils vont mettre en place un programme qui s'appelle « Tipi », qui est un programme informatique utilisé par différentes institutions pour gérer tout ce qui est de contrôle des heures, droit aux vacances, droits aux congés compensatoires etc. Ils ont lancé ça pendant cette période de confinement et les syndicats n'ont pas été consultés,(...)"</p> <p>"j'ai lancé des dossiers, des formulaires, des documents où on pouvait interagir dessus, puis après j'ai dit, il y a zoom, ça serait pas mal d'utiliser ça. On a commencé à faire les premières réunions la deuxième semaine,"</p> <p>"On avait des groupes whatsapp actifs avec les jeunes, donc on a pris de leurs nouvelles pendant toute la période, via whatsapp."</p>	
	Institutionnalisation	"On avait eu un grand entretien deux jours avant que ça ouvre en nous disant en quoi notre	"Quand tu bosses pour la Ville, tu sais que tu bosses pour une grande	"Maintenant, au contraire, l'institution nous encourage à faire				Les médias, en parlant des arrestations donnent

	<p>statut va changer vu qu'on sera là H24. Est-ce qu'on va faire des projets ? Est-ce qu'on va passer à éducateur? On nous a très vite fait comprendre que le débat n'était pas là, que si on n'était pas content, on pouvait partir et c'était quand même frustrant."</p> <p>"Je pense aussi pour l'équipe de montrer qu'il y avait des trucs qui clochaient et ces trucs qui clochaient c'était quand même bénéfique pour les gens qu'on accueillait. J'ai l'impression qu'on devait quand même beaucoup encaisser les choses mais la situation pour les sans abris était mieux."</p>	<p>institution. Je pense que tu sais que hiérarchiquement, c'est hyper vertical."</p>	<p>autrement, à trouver d'autres manières de faire et à adapter notre suivi envers les bénéficiaires, en fonction des besoins des bénéficiaires."</p>				<p>une bonne image de *l'organisation* à l'opinion public → les politiques institutionnalisent plutôt que d'être incohérents dans leurs directives</p> <p>"Comme j'ai dit, ça a forcé soit une criminalisation, soit une institutionnalisation, donc ils ont choisi."</p> <p>"Ils nous ont donné un cadre officiel institutionnalisé, pour la première distribution légale. Donc il y avait une implication, à petit pas, par les institutions. Ce n'était pas une autorisation super officielle de la ville."</p>
Le discours	<p>"Au tout début, on m'a dit qu'il y a juste deux-trois trucs qu'il ne faut pas trop dire; parce que justement, c'était le canton et la Ville. De plus, il y avait *Madame* en fin de mandat. Je pense que c'est toute la politique qui me passe au-dessus, dont je me fous. Mais voilà, il fallait quand même faire bonne figure. *Madame* a expliqué aux médias qu'on accueillait absolument tout le monde. Et au début, ce n'était pas vrai, parce qu'on a commencé avec 100 personnes, après une semaine on a fait 150, après 200 personnes."</p> <p>"C'est aussi</p>	<p>"J'essayais de justifier quelque chose sur lequel je n'étais pas d'accord, de tenir tête. C'est le taff, c'est comme ça, faut le faire (système de pauses de 4 jours). Lorsqu'une personne de la Caravane de la solidarité a appris ça, elle a contacté un de ses potes qui est dans la presse. C'est sorti dans la presse. Le jour d'après, la magistrate appelle pour dire qu'on arrête les pauses de quatre jours, alors que nous ça fait des mois qu'on se bat pour ça."</p> <p>"Dis toi, les premières personnes que j'ai formé, on ne m'avait même pas prévenu, C'était un homme qui s'appelait Didier, dans la finance de la Ville, qui vient vers moi</p>		<p>"Après coup, on entend des choses qui se sont passées et qui n'étaient pas forcément équitables pour tout le monde. Je ne rentre pas trop là-dedans mais c'est vrai qu'il y en a beaucoup qui ont dit : Nous, on n'a pas d'enfants, ce n'est pas juste qu'on nous demande à nous d'aller par exemple, à la permanence au Bouchet, d'être à risque, parce qu'ils pouvaient rencontrer les gens et pour certains, certaines on ne leur a pas laissé le choix, il fallait aller à la permanence."</p>		<p>"C'est simplement parce que les deux hiérarchies causent ensemble, prennent des décisions mais sans vraiment consulter le terrain et le terrain est là, mais non, ça roule, en fait. Merci c'est cool mais ça roule !</p>	<p>"Par exemple, la Tribune de Genève avait marqué que notre association faisait de la distribution décentralisée. Ce n'est pas du tout vrai, c'est les villes avec les Colis du cœur. Mais c'est la Tribune de Genève ! Ils ne vérifient rien du tout, et ça devient une vérité. Ça m'a ouvert les yeux. On sait que "théoriquement" les médias c'est la vérité d'aujourd'hui. Le virtuel est la vérité."</p>

		extrêmement frustrant parce qu'on sait aussi que la saison d'hiver va jusqu'à avril, alors pourquoi vous ne m'engagez pas jusqu'à Avril ? Ils avaient 4 jours pour dire oui, non, ça les intéressent ou pas ? Il y a un collègue qui a écrit aussi une lettre pour dire qu'il ne comprenait pas. La responsable l'a appelé en lui disant un petit speech sur les rêves, les désirs et les réalités."	et qui me dit : « Salut Leïla, tu es ma formatrice pendant 3 jours ». Ok, bienvenue, mais il y avait déjà tellement de choses à gérer." "Il fallait montrer que vous avez bien répondu à la crise du covid, alors que c'est faux et moi je disais, mais non c'est faux, on refuse une trentaine de personnes par jour au portail. Ce n'est pas vrai. Tu n'as pas répondu à la crise du covid, il faut faire autrement."				
Quelques dilemmes éthiques provoqués par la crise	<p>"Nos horaires se sont vus totalement chamboulés, notre salaire aussi. Vu qu'on faisait plus de veilles, qu'on travaillait jusqu'à une heure du matin, on était un peu moins payé. C'était compliqué, pour moi et pour d'autres. On donnait beaucoup, on était très souple et en même temps le salaire n'augmentait pas forcément."</p> <p>"Est-ce que si on s'était mobilisé, est-ce que ça aurait été bénéfique pour les bénéficiaires ? C'est comme ça aussi qu'ils nous "chopent" et nous empêchent de faire une grève : les répercussions sur les bénéficiaires."</p> <p>"C'est mieux pour les bénéficiaires mais c'est frustrant pour nous parce qu'on doit aller vers chaque personne, leur dire : « Voilà, tu n'as</p>	<p>"J'ai trouvé pas mal d'idées. On pourrait faire un potager. Cette caserne va être détruite, on pourrait peindre les murs, on pourrait faire des trucs ! On m'a vite dit que ce n'était pas dans mon cahier des charges."</p> <p>"Bref! On m'a vite recalé ! J'ai pu mettre zéro activité en place. Le potager on l'a fait quand même sans l'autorisation."</p>	<p>"Dans ma manière de fonctionner, maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences. Parce que si on continue à fonctionner comme avant, tout le monde se fait un burn out et un arrêt. Et du coup, les bénéficiaires n'ont plus d'assistants sociaux. Si on change le fonctionnement, ça nous allège un peu, améliore la qualité de vie au travail et ça nous permet de continuer à être présents pour les bénéficiaires."</p>		<p>"Exactement, une sorte de culpabilité. Il faut absolument que l'on montre. C'était bizarre, tu passes du jour au lendemain à travailler à 100%, 80%, 50%, ça dépend des gens et puis du jour au lendemain on n'a plus rien et on est à la maison. On ne sait pas quoi, comment faire, comment se réinventer. C'est une situation qu'on n'a jamais vu depuis 100 ans, depuis la grippe Espagnole. C'est quand même quelque chose de nouveau dans cette société et nous, on se disait, il faut qu'on remette en place des choses, justifier aussi les heures."</p> <p>"Le problème du virtuel c'est chacun un peu dans son coin, c'est pas que ça réunit tout le monde."</p>	<p>"Le moyen de faire les choses est très important, voire aussi important que le but. Cette réalisation est nouvelle pour moi. Le but ne justifie pas les moyens. Avant j'aurais plutôt dit : si ça marche [pour justifier certains moyens] ?! Ce n'est plus du tout ma position maintenant. (...) Mon appréciation des gens institutionnalisés a changé. Je comprends pourquoi ils n'arrivent pas à réagir aussi vite, parce qu'ils doivent suivre ces règles internes qui sont imposées, pour contrer justement les abus ou des fonctionnements douteux éthiquement."</p> <p>" Je peux aussi ajouter qu'on vit dans un temps, j'ai l'impression où l'humain et tous les rapports humains sont en train de diminuer par, non pas seulement la</p>	

	<p>plus que 5 jours, on te remet à la rue. » « Hain ! Quoi ? Mais comment ? » Ils t'insultent, ce n'est pas facile. Nous on dit ; c'est chiant mais on ne peut pas faire autrement. En 3 coups de téléphone, tout change ! Et qui doit dire tout ce changement ? Nous ! On passe pour des girouettes(...)"</p>						<p>technologie mais la manière de faire, l'administration. Toutes actions qui nous ramènent de nouveau à cette humanité, ont la côte."</p>
<p>Les postures professionnelles</p>	<p>"On avait eu un grand entretien deux jours avant que ça ouvre, en nous disant en quoi notre statut va changer vu qu'on sera là H24. Est-ce qu'on va faire des projets? On nous a très vite fait comprendre que le débat n'était pas là, et que si on n'était pas content, on pouvait partir. C'était quand même frustrant."</p> <p>"C'est mieux pour les bénéficiaires. C'était frustrant pour nous parce qu'on devait aller vers chaque personne, leur dire : « Voilà, tu n'as plus que 5 jours, on te remet à la rue. » « Hein ! Quoi ? Mais comment ? » Ils t'insultent, ce n'est pas facile. Nous on dit : "c'est chiant" [les institutions répondent] "mais on ne peut pas faire autrement." En 3 coups de téléphone, tout change ! Et qui doit dire tout ce changement ? Nous ! On passe pour des girouettes."</p> <p>"On fait de l'accueil d'hébergement d'urgence du coup la</p>	<p>"Ils voulaient que notre sens du travail soit vraiment fixé sur l'urgence, les besoins premiers. Si le gars avait à manger, une douche et son lit, c'est les seules demandes auxquelles tu dois répondre, c'est tout."</p> <p>"J'ai voulu faire les choses bien et j'ai exposé le projet. La hiérarchie ne veut pas m'écouter ? bah on va le faire quand même. (...)Toutes les autres structures étaient fermées, il n'y avait vraiment que les services de base. Il y a quand même des gens qui essayaient de chercher du taff à gauche à droite, de refaire un peu les CV, etc. On s'est mis à le faire avec eux, on avait le temps, on n'est pas professionnalisé pour ça, mais on avait le temps. On se débrouillait, on faisait et on s'est vite fait reprendre. On s'est fait taper sur les doigts, parce que c'était pas dans notre fonction."</p> <p>"Tu arrives à trouver encore un sens à ton taff</p>	<p>"je ne reconnais plus mon métier en fait."</p> <p>" Pas mal d'entraide aussi à ce niveau là. Après des petites inégalités, je n'ai pas ressenti ça. Des petites guéguerres genre : oui, toi tu aurais pu aller bosser mais tu n'es pas allé bossé, ça, il n'y a pas trop eu."</p> <p>"Dans ma manière de fonctionner maintenant, j'ai l'impression de mieux répondre aux besoins des gens, parce que je me rends plus facilement disponible pour gérer les urgences etc."</p> <p>"C'est quand même compliqué le télétravail, pour faire du suivi social. Après, pour faire de l'administratif, il n'y a pas de problèmes. Mais dès qu'il faut commencer à contacter les gens, c'est compliqué et j'ai eu beaucoup de peine avec ça."</p> <p>"Il y a quand même tout un côté où tu reçois la personne, tu as un lien qui se crée, tu es en</p>	<p>"Voilà, j'avais besoin de reprendre un peu ma liberté, enfin, après je ne sais pas combien de temps ça va durer. Cela m'a permis de réagender mes rendez-vous et la manière dont j'aborde les gens. J'essaie aussi d'aller faire du domicile pour aller voir chez les gens et je commence à faire les cafés avec des bénéficiaires. J'essaie de sortir un peu de cette étiquette d'institution, de local fermé, de bureau."</p> <p>"Ce que j'ai trouvé bien c'est que je me suis sentie beaucoup moins stressée parce que du coup, on a pas les collègues qui rentrent dans le bureau, on a pas la réception qui nous harcèle souvent de téléphones ou de mail et ça, ça m'a permis de vraiment faire mon travail correctement. Parce que quand j'avais pas le temps, je faisais les choses à moitié."</p> <p>"Ce que j'ai aimé, c'est l'indépendance. Je gérais mon portefeuille sans avoir cette pression</p>	<p>"Le problème du virtuel c'est que chacun est dans son coin, ça ne réunit pas tout le monde."</p> <p>"Grande frustration de ne pas pouvoir faire ce qu'on voudrait comme on voudrait, que ce soit les camps, les colos, les choses qui sont très essentielles pour le bien vivre ensemble du quartier, pour la dynamique dans la maison de quartier entre les gens."</p> <p>"J'avais l'impression qu'il fallait absolument qu'on fasse nos heures, on se sentait mal par rapport à ça. (...) Une sorte de culpabilité : faut absolument qu'on montre. Ça faisait bizarre. Tu travailles à 100%, 80%, 50%, ça dépend des gens, et du jour au lendemain on n'a plus rien. On est à la maison, on sait pas quoi, comment faire, comment se réinventer."</p>	<p>"Personne n'a parlé des Maisons de quartier, quasiment, alors qu'on a fait preuve d'adaptation de dingue. Toutes les semaines, on devait faire des choses nouvelles, on a dû préparer, anticiper"</p>	<p>"Un activiste se définit par faire quelque chose vite et bien, plus vite que les institutions. Si je vois que les institutions le font, et mieux que moi et notre association, autant joindre les forces avec eux. Ça ne veut pas dire que je vais rester dans cette posture éternellement. Justement, c'est pour ça qu'on garde la liberté de ne pas accepter les financements de la ville ou n'importe quoi d'officiel. Parce que je trouve que la posture officielle dévie de ma posture initiale d'activiste."</p> <p>"Ca correspond à ma définition ce qu'est un activiste hors pair, faire les choses plus vite et faire les choses que les institutions ne font pas. (S : Mais parfois même aller à l'encontre?) Oui, c'est pour ça qu'on ne veut pas être soutenu par la ville."</p> <p>"Il y a eu un remaniement dans l'équipe pour des raisons structurelles. On se bat</p>

<p>mission c'est : Un lit, le repas le matin, l'après... fin à midi et le soir, basta... et rediriger vers les autres structures s'il y a besoin. Sauf que les autres structures étaient fermées, du coup ben... on les redirige vers les clubs sociaux, mais les clubs étaient fermés ou n'en voulaient plus, du coup on ne savait pas quoi faire avec eux."</p> <p>"On s'est retrouvé avec des gens qui avaient 20 ans de métier, qui savaient très bien comment faire du travail social, qui faisaient des suivis, qui faisaient certainement un très bon travail et qui étaient extrêmement frustrés parce que d'un jour à l'autre, on leur a dit, c'est terminé, vous venez chez nous et là vous ne faites pas de suivis, vous ne faites pas ça et ils se sont retournés contre nous. Pourquoi vous ne faites pas ça? Pourquoi vous faites ci, comme ça?!"</p> <p>"Ce statut d'éducateur, moi, il me pèse mais d'autres collègues qui sont arrivés juste là il y a 6 mois, c'est difficile de leur demander; viens, on va s'opposer à la direction, on va mener un combat, on va peut-être perdre notre travail ou je ne sais quoi et il y en a d'autres. C'est un taff alimentaire mais ils ont d'autres projets, ils ne vont pas forcément vouloir trop s'impliquer</p>	<p>? On te dit "va faire-ci" et "va faire-ça". Le lendemain, on te demande de faire totalement le contraire. Tu dois le faire sans trop te poser de questions. C'est pour ça que je suis partie, entre autres, c'est que je me pose trop de questions et je ne peux pas juste faire."</p>	<p>contact avec les personnes et puis tu peux même parfois rigoler, avoir de la joie, de la tristesse, enfin pleins d'émotions que je ne retrouvais plus au télétravail en fait. Et oui, au bout d'un moment il y avait une démotivation complète."</p>	<p>que tu dois rappeler ou faire. C'est moi qui décide en fonction de ce que je sens, de ce que je vois, du contact que j'ai avec les personnes"</p> <p>"Voilà, j'avais besoin de reprendre un peu ma liberté, après je ne sais pas combien de temps ça va durer. En tout cas je mets tout en place pour que je puisse continuer sur cet élan là."</p> <p>"j'ai eu l'impression d'avoir retrouvé du sens dans ce que je faisais et du plaisir, que je n'avais plus forcément, du plaisir parce que je n'avais plus de temps pour faire les choses, les expliquer, les intégrer et le retour positif des bénéficiaires. Ce dynamisme là, ça m'a permis de retrouver ce sens que je n'avais plus, en fait."</p>				<p>toujours pour les mêmes populations, on travaille toujours ensemble, mais dans deux structures différentes. On n'avait pas les mêmes manières de suivre les protocoles. Normalement dans les institutions, les comités prennent une décision. Puis, les sous-collectifs on en fait quelque chose. Tu ne fais pas des actions unilatérales. De plus, parce qu'on avait une exposition énorme et reçu énormément d'argent de donateurs privés, je me sens responsable, une fois atteint une certaine taille, de devoir modifier, la dynamique doit changer. On ne peut plus faire des choses spontanées, individuelles. Il faut respecter la gouvernance d'une association qui est déjà très minimale en Suisse, surtout à Genève."</p> <p>"J'ai vu que malgré tout l'amour qu'on peut porter pour quelqu'un, malgré les buts assez semblables qu'on a envie de faire, aider la population non documentée et des gens précarisés, le moyen de faire les choses est très important, voire aussi important que le but. Cette réalisation est nouvelle pour moi. Le but ne justifie pas les moyens. Avant j'aurais plutôt dit : si ça marche ?! Ce n'est plus du tout ma position maintenant."</p> <p>"La crise est absolument une opportunité pour</p>
--	---	---	---	--	--	--	---

	là-dedans.”						<p>faire différemment. Différemment dans le sens de combiner les choses, faire avancer et prendre des décisions plus vite. Chaque crise l'est. Je crois en cette combinaison de la biographie. J'ai grandi dans les slums de Manille donc pour moi, chaque problème, c'est aussi une opportunité. On a plus cela que les suisses moyens, qui ont heureusement grandi dans la sécurité pour eux, et pour qui une crise, c'est d'abord une crise. Si vous avez une biographie où vous allez d'une crise à l'autre, c'est juste une étape. Une biographie n'est pas forcément comme ça, mais ça tombe, ça monte, ça tombe, ça monte, en espérant qu'à la fin vous êtes un peu plus haut. Donc clairement une opportunité oui.”</p>
--	-------------	--	--	--	--	--	--

Annexe 13. Les phases de délibération éthique selon Bouquet (2017) et Legault (1999)

Selon Brigitte Bouquet (2017), les choix éthiques sont présents en permanence dans les pratiques du travail social. Les praticien-ne-s résolvent et se positionnent éthiquement de manière plus ou moins intuitive dans leur pratique quotidienne. Elle explique que prendre une décision implique quatre phases : une identification, une évaluation et un choix qui précèdent, ensuite l'action les associe à trois aspects : *“cognitif (s’informer, raisonner, réfléchir), affectif (accorder un sens au choix), conatif (agir)”* (p. 75) qui constituent la délibération éthique.

Legault (1999) explique que la délibération éthique comporte quatre phases :

- première phase - prendre conscience de la situation
Recenser les principaux éléments d'une situation, comprendre ce qui génère des dilemmes et encore analyser les dimensions normatives de la situation.
- deuxième phase : clarifier les valeurs conflictuelles de la situation
Identifier les émotions dominantes, les valeurs agissantes et le principal conflit entre ces valeurs, pour considérer la décision.
- troisième phase - prendre une décision éthique
Hiérarchiser en priorisant des valeurs plutôt que d'autres, pour décider de la manière et des modalités d'agir.
- quatrième phase - établir un dialogue réel entre les personnes impliquées
Expliquer la décision éthique qui a défini les modalités de l'action : *“en équipe, groupe ou en comité, nous sommes amenés à discuter de décisions affectant nos vies dans leurs dimensions personnelles, professionnelles et sociales”* (Legault, 1999, p. 95-96, cité dans Etienne Rouget, chargé de cours HES, HETS Genève, module B6, cours du 06.05.2016).

Bouquet (2017) précise que la délibération relève de l'intime de l'individu, dans sa liberté, son autonomie et sa responsabilité pour sa propre personne et ses actions. La décision éthique relève d'un débat intérieur, parfois inconfortable voire inquiétant. Elle différencie la morale, *“porte sur le bien et le mal et répond à des valeurs universelles : elle commande”*. Tandis que l'éthique est personnelle. L'éthique *“porte sur le bon et le mauvais” : elle recommande*” (Bouquet, 2012, cité dans Etienne Rouget, chargé de cours HETS, HETS Genève, module B6, cours du 25.04.2016).

Annexe 14. Synthèse présentée durant les entretiens

Contexte managérial (cadre théorique)

Depuis les années 80, les fonctionnements de la nouvelle gestion publique s'étendent dans tous les domaines de nos sociétés. Les outils issus du secteur entrepreneurial ont des logiques, entre autres, d'une « rentabilité » à moindre coût. Cela implique de réformer les fonctionnements de nos organisations.

Le discours est un outil majeur pour faire adhérer aux réformes et modernisation issues de l'idéologie managériale, proposées comme des solutions dans nos sociétés.

Certains discours politiques énoncent aussi la bonne gestion de problématiques sociales grâce à la mise en place d'actions ou la mobilisation d'institutions.

Le discours sert ainsi à montrer la bonne gestion de l'Etat et ses services, soutenant ainsi la pertinence du système actuel.

Ces logiques managériales se retrouvent jusque dans la gestion de nos institutions sociales.

Depuis, les professions du travail social sont en mutation. Ces transformations impactent autant les pratiques et les postures professionnelles, que l'accompagnement des bénéficiaires.

Arrivée de la crise

Selon les propos récoltés, la crise semble accélérer les processus de modernisations et accentuer les principes managériaux dans les différents types de structures. L'utilisation des outils de la NGP semble renforcée dans l'urgence et le flou de la situation de la pandémie. À nouveau, le discours occupe une place majeure dans la gestion de la crise. De nouvelles communications et directives sont régulièrement édictées, qui sont largement relayées par les médias.

À noter que tout système déséquilibré s'organisera, spontanément ou intentionnellement, pour rétablir l'équilibre et ainsi assurer sa survie. La crise est un élément qui demande une forte compensation pour maintenir la pérennité du système de notre société. Il semble alors compréhensible de voir les stratégies et outils managériaux utilisés de manière amplifiée comme réponse à la crise globale.

Dans notre analyse, nous faisons ressortir les propos des personnes rencontrées avec les principes et outils de la NGP (institutionnalisation, autonomisation des bénéficiaires, verticalisation des rapports hiérarchiques, la quantité qui semble un indicateur de qualité, restriction budgétaires, ...) et en quoi cela impacte les professionnel-le-s. Par exemple, certain-e-s expliquent que cela rigidifie et diminue la créativité dans leurs pratiques, surtout dans les secteurs étatiques et subventionnés.

L'association (indépendante financièrement) rencontrée continue à répondre aux besoins des personnes précaires, malgré leur non-respect des mesures sanitaires. Il est intéressant de noter que la Ville a dû institutionnaliser leur action, puisqu' il aurait été impossible de criminaliser celle-ci, face à l'opinion publique. L'institutionnalisation est finalement stratégiquement utile pour les deux parties : l'association peut continuer son action de manière plus adaptée et la Ville montre qu'elle se mobilise adéquatement face aux besoins de la population.

La crise fait alors office de "révélateur", voire un amplificateur, des fonctionnements et effets de la nouvelle gestion publique. Les secteurs étatiques et subventionnés semblent être les plus touchés dans l'inconfort que cela génère dans leur profession.

En effet, les directives institutionnelles (en plus des mesures sanitaires) bousculent fortement leurs pratiques et postures. Les personnes interrogées expriment un temps de conscientisation de ces logiques managériales accentuées. La crise est alors une opportunité pour les professionnel-le-s de se rendre compte de ces mécanismes intégrés progressivement dans leur quotidien.

Durant cette période, nous constatons le pouvoir du discours et sa fonction d'outil central dans notre système.

Des personnes rapportent l'utilisation de certains termes pour les persuader d'agir d'une manière qui ne leur semble pas appropriée. Par exemple: le mot volontariat est utilisé dans

les structures étatiques et subventionnées, pour encourager le personnel à être mobilisé ou réaffecté. Cependant, le volontariat n'est pas si volontaire.

D'autres propos expriment des différences entre les discours et les réalités de terrain. Les discours rendent les gestions institutionnelles et politiques parfois plus idéales que ce que ressentent les professionnel·le·s.

Beaucoup expriment aussi que certaines logiques décisionnelles ne correspondent pas entièrement aux besoins des bénéficiaires et du terrain qu'ils connaissent.

Nous retrouvons ainsi le discours au service du système établi.

Durant la crise, les logiques managériales semblent amplifiées et questionnent les professionnel·le·s sur leurs fonctions : répondre aux demandes institutionnelles ou aux besoins des bénéficiaires ?

Crise comme opportunité

Nous nous intéressons en quoi la crise est une opportunité de positionnement des professionnel·le·s face à certains effets de la NGP.

La crise force à sortir des zones de confort. En fonction du vécu, de la personnalité et de l'expérience de l'individu, les capacités d'adaptation et de remise en question sont très diversifiées. Les rythmes d'activité varient en fonction des problématiques des publics. Certaines personnes voient leur travail s'intensifier dans l'urgence, tandis que d'autres ont plus de temps pour penser cette période.

Ainsi les ressources personnelles mobilisées durant la crise diffèrent en fonction des pratiques usuelles de l'institution et surtout de l'individu avec son parcours. La crise semble être une étape importante pour certain·e de remettre du sens dans leur pratique et retrouver du pouvoir d'agir face à des tendances managériales. La crise est aussi un moment de remise en question des discours face à la réalité de terrain des professionnel·le·s.

Dans les milieux étatiques et subventionnés, nous avons l'impression que de se questionner soi-même semble une étape essentielle, pour ensuite questionner son propre positionnement dans une institution, voire un système. Nous voulons faire ressortir ce que les professionnel·le·s mettent en place pour retrouver du pouvoir d'agir : ruser, collectiviser, prendre soin de soi, apprendre à sortir du savoir-faire pour questionner le savoir-être, remettre au centre des valeurs, retrouver des repères. Retrouver du pouvoir d'agir, se positionner et choisir sa posture semblent importants pour redéfinir le sens de leurs actions et ainsi se (re)mettre au service des bénéficiaires.

Pour conclure, la crise rend plus visibles, voire amplifie les tendances managériales dans nos pratiques et l'importance des discours dans nos organisations. Nous pensons alors que c'est une opportunité pour questionner nos postures professionnelles et nos marges d'action dans des tendances à l'institutionnalisation.

Retrouver du pouvoir d'agir serait alors un moyen d'être critique face aux discours et aux logiques managériales dans nos institutions. Cela permettrait de réaffirmer nos positionnements face à ces fonctionnements et demandes institutionnelles.

La crise serait l'occasion de nous saisir de cette période de bouleversements, pour transformer nos pratiques et utiliser les institutions pour répondre aux besoins des bénéficiaires.

Annexe 15. Canevas de la deuxième série d'entretiens

ENTRETIEN

- faire lire synthèse, avant
expliquer pourquoi = débattre +
nouvelles pistes ?

① DOCUMENT

- qu'est-ce qu'il pense de la synthèse ?
- est-ce qu'en lien avec son ressenti/vécu de la crise globale ?

② CONTEXTE x CRISE

- est-ce que la crise accentue certains principes NGP ?
- est-ce que le discours occupe une place importante dans l'institution ?
→ en accord avec réalité terrain ?
avec propre expertise ?
- si réaffectation, qu'est-ce que ça provoque ?
- comment sont perçus cadre, injonctions, limites institutionnelles ?
→ tension ? dilemmes ?

③ PRO // PERSO

- comment iel est basculé.e dans sa posture ?
→ si action \rightarrow directives : ça provoque quoi ? positionnement ?
- quels sont les ressources/repères mobilisés pour retrouver ligne directrice (si perdue)
- «retour à l'essentiel» ? est-ce que ça l'inspire ?

④ CRISE x OPPORTUNITÉ ?

- en quoi ? postures ? pratiques ? → autres pistes ?
- positionnement face aux principes NGP ? discours ?

Annexe 16. Tableau d'analyse des deuxièmes données par hypothèse

	Deux services sociaux municipaux différents		Deux institutions de droit public		Institution de droit privé subventionnée par l'Etat
	Carlos	Maya	Jada	Ricardo	Carine
La crise amplifie le fonctionnement de la NGP	<p>"C'est une institutionnalisation, un processus d'institutionnalisation managériale qui d'après moi, tue la créativité, la spontanéité du travail de rue. Mais aujourd'hui, comme tu dis, tout ça, ça été bouleversé et moi au contraire, j'en ai trouvé des avantages, parce que au contraire, ça remet en question cette manière de fonctionner du managérial."</p> <p>"je félicite cette crise parce que j'ai pu redéfinir... tout un échappement à cette logique managériale justement"</p> <p>"Je peux vous confirmer qu'en presque 20 ans, on "s'est pris" toutes les logiques managériales et institutionnelles. Ces logiques nous tuent, elles tuent la créativité et remettent même en question les fondements du travail social. Mais aujourd'hui, tout cela a été bouleversé. J'en ai trouvé des avantages, parce que cela remet en question cette manière de fonctionner du managérial. Paradoxalement, [avec la crise], j'ai plus de liberté. Parce que leur système managérial par informatique et numérique ne marche pas. Ils ont donc moins de contrôle sur l'employé en ce moment et ça m'a permis de reconsidérer ma pratique. Ça m'a permis aussi de trier tout ce que je ne voulais plus faire, de faire le point, de me positionner et aller uniquement où je retrouve du sens dans ma pratique. (...) Je me suis fait endormir par la logique managériale ces dernières années. Cette crise me permet de retrouver du "poil de la bête". C'est la merde ? On va détourner ça. J'aime bien les challenges, j'aime bien les défis et je</p>	<p>L'émergence d'un travail en transversal = une force</p> <p>"Et du coup c'est comme ça qu'on a commencé à travailler en transversal puis, on s'est rendu compte qu'en fait cette force de la transversalité elle est hyper importante parce qu'on a jamais vraiment eu, du fait qu'on a des responsables par unité, enfin par *secteur*, donc du coup, nous on travaille, on fait remonter à nos responsables mais on a jamais cette vue d'ensemble et là, on a eu une vue d'ensemble et oui on nous a accompagné dans le fait de travailler en transversal."</p> <p>"Mais je pense que ce qu'on a dû affirmer, c'est de travailler sur nos transversalités et ce qu'on avait en commun entre les différentes unités, pour que ces ponts deviennent un récif, une grosse base qu'on pose. Évidemment, comme on est né des historiques de quartiers, on a des différences de travail, des outils différents dans les quartiers, même si nos missions sont les mêmes. Par contre, le fait qu'on aie des outils différents dans les quartiers, certaines personnes y perdent leur latin. On est actuellement dans cette optique de travailler sur tout ce qu'on a en commun pour réaffirmer, auprès de notre direction et auprès des instances décisionnelles, qui on est. Parce que si l'on se présente dans tout ce qu'on a de commun, on est comme un bloc. Tandis que si l'on se présente dans tout ce qu'on a de différent, on ne va pas comprendre ce qu'on fait."</p> <p>justifier une action qui n'est pas une prestation</p> <p>"Et pour moi, ça a toujours été un point très très important parce que défois ça</p>	<p>"Nous crise et opportunité, je reviens... bah on a pu faire des projets qu'on a jamais réussi à faire jusqu'à maintenant, parce qu'on s'occupe d'un public qui n'est pas très à la mode mais tout d'un coup, il est remonté à la surface et fait qu'on nous a proposé de faire des projets et on nous les a subventionné et on a pu mettre sur pieds et répondre à certains besoins qui étaient existants même avant la crise, on a pu leur répondre que actuellement, mais pas avant et *notre association* existe depuis 22 ans alors pour nous c'était une opportunité."</p> <p>"C'est que nous, on est très actifs dans ces recherches de fonds et du coup, ça ne nous a pas changé grand chose, ça nous a aidé à pouvoir maintenir avec toutes les injonctions posées par la confédération, situation sanitaire et autre, de pouvoir ouvrir 4 salles et pouvoir accueillir 20 personnes parce que 5 personnes par salle mais dans des bonnes conditions qui les rassurent elles, qui est un public déjà fragilisé, issu de la migration, qui a pas un très bon... la santé ça ne va pas trop, qui n'ont pas les moyens non plus et puis ils habitent dans des petits appartements et s'ils tombent malade, c'est toute la famille qui doit rester confinée pendant 2-3 semaines à la maison, alors du coup, on les accueille dans des bonnes conditions."</p> <p>"C'est la communication qui est en jeu. La nouvelle et actuelle gestion managériale de l'institution laisse à désirer. Pourquoi ? Bien parce qu'en fait, on engage des personnes qui ne viennent pas du terrain. Ils sont managers et issus d'une formation managériale, mais pas sociale. Nous</p>	<p>La crise comme révélateur</p> <p>"Je pense que cette crise démontre toutes les faiblesses de notre système. On a un système clairement basé sur l'économie et non pas sur l'humain. Qu'est-ce qui pousse une institution à te forcer à faire des choses ? C'est les tunes. Ça s'arrête là. (...) Je ne suis pas d'accord avec le système néolibéral dans lequel on vit mais il ne va pas changer, en tout cas il ne va pas changer maintenant. Il faut que l'être humain se prenne une grosse claque. Quand je parle de l'être humain, je parle de macro, de société, de civilisation. Et là, il y a une crise, ça serait l'opportunité de changer les choses, mais ce n'est pas le cas. On a des politiques qui pensent plus à l'économie. Il n'y a qu'à regarder, je vais dire un truc tout bête : quand UBS était en faillite, en une après-midi le conseil fédéral l'a sauvé. Donc si tu mettais le budget de l'armée dans le travail social... Ce n'est qu'une question de point de vue. Si on voulait changer les choses, on pourrait le faire."</p>	<p>"Il y a une prise de conscience citoyenne qui s'est faite par rapport à cette problématique [précarité], dans la 5^e ville la plus riche du monde, qui est tellement bien faite. Le système est tellement bien fait pour le cacher que personne ne s'en rend compte. Il y a une espèce de cohabitation. Il y a deux mondes qui cohabitent dans la même ville. Ceux qui font partie du côté qui arrive à s'en sortir, n'ont pas conscience de ceux qui sont vraiment dans la merde. [La précarité] n'est pas juste un problème temporaire."</p> <p>Pour la population concernée "la problématique des gens qu'on essaie de rendre visible depuis des années, la crise elle l'a fait tout seul par les personnes qui sont venues chercher les cornets alimentaires, par le fait qu'il y a le coronavirus, qu'on est en semi-confinement, mais tu fais comment quand tu n'as pas de maison ? Et là, la Ville a été obligée de prendre ses responsabilités par rapport à ça et de mettre en place un... même la caserne des Vernets c'est du jamais vu, ouvert H24. Pour moi, ça a été le truc inespéré et qui a marché le plus jusqu'à maintenant, pour montrer que tout ce qu'on dit c'est bien là et dans un contexte de crise sanitaire, tu ne peux pas, les gens que tu laisses pour compte, tu es obligés de les prendre en compte sur ce coup. Donc ça, pour moi, pour répondre à la première question, le coronavirus, il a été hyper positif pour notre domaine, rien que dans l'accueil des gens par rapport à leur dignité".</p> <p>La position des politiques "C'est entre eux, l'opinion publique et tout</p>

	<p>suis plus actif quand je suis en crise que quand tout va bien.”</p> <p>Agir en fonction de ses valeurs “ Aller ! Un exemple ! Hier ! je ne sais pas comment on pourrait le mettre... Les chefs, *l'institution (...)* les chefs du service se font une réunion de webex avec le président de l'association mais dans laquelle je ne suis pas invité, alors que je tire toutes les ficelles parce que j'ai pas le statut, normalement dans une réunion, normale je n'aurais pas eu accès, comme c'est en informatique, j'ai un lien, on le cache et moi je participe sans qu'on me voit. Du coup, c'est là, la manipulation, tu vois ?! Donc *les chefs* ne savent pas que j'étais présent à la réunion et du coup, j'ai les autres à côté, ils disent oui oui oui, non non non. Alors pour moi c'est un avantage parce que j'ai des informations que normalement je n'aurais pas eu accès. C'est dans la manipulation, c'est dans le travail de l'ombre, s'ils le savent, je suis viré. <i>On joue à leur jeu [utiliser leurs propres moyens].</i> (...) Malgré tout, je suis loyal avec ma cheffe. Je lui ai fait quelque chose que je n'aurais pas dû faire, et en effet, elle était verte.”</p>	<p>rentre en conflit avec l'institution, ce qu'elle veut, d'être dans la prestation parce que c'est beaucoup plus compréhensible une prestation et moi je ne suis pas dans la prestation donc je garde ce cap d'être dans l'être et avec l'autre dans l'accompagnement de l'autre, de ce qu'il est, dans la valorisation de ce qu'est cette personne, pour que cette personne elle gagne son autonomie et puis qu'elle vole le plus loin possible. Donc c'est ça la posture communautaire et c'est une posture difficile à défendre. Chaque année on est requestionné, donc le contexte il est important de le comprendre.”</p>	<p>pouvons devenir des managers mais si l'on vient du social, si on a une formation dans le social et ensuite on peut faire du managérial dans le social. Et c'est pour ça d'ailleurs, il y a une formation que je suis en train de faire, management des institutions sociales, qui n'est pas la même chose avec le management des autres structures. On n'est pas une entreprise, on ne produit rien, on ne fait pas de bénéfices et on doit travailler avec l'humain, qui lui, va travailler avec d'autres humains qui ont des besoins. Pour une fois, je pense que si mes collègues étaient frustrés, ils avaient raison parce que rien que le ton et les informations, et ce qui nous a été envoyé, c'est vrai que c'était difficile. Après, nous avons reçu aussi la même chose mais on a géré entre nous, en équipe, on a proposé selon les besoins du terrain et du coup, temps qu'on réponde à un besoin, notre mission est accomplie.”</p>		<p>ce qui s'ensuit. Donc maintenant c'est un choix. Ils sont au carrefour et quel virage faut-il ? Ça dépend d'eux, mais ils ne peuvent plus revenir en arrière avec ça. Pour ça, le corona a vraiment aidé.”</p> <p>La crise a permis d'accélérer les processus “ok c'est de l'hébergement d'urgence mais maintenant on s'est transformé en foyer, on ne l'est pas officiellement mais sur le terrain c'est quand même comme ça que ça roule, donc en fait, il faut quand même nous donner les moyens, donc on a posé nos conditions. On a dit qu'on voulait faire des activités avec eux, qu'on voulait faire du suivi, qu'on voulait faire ci et ça. Et nous, ça nous a permis justement d'avoir tout ce qu'on a souhaité avoir avant, qui aurait été impensable ou alors qui aurait pris des plombes. Ça a accéléré tout.”</p> <p>“Chaque année, quand ils ouvrent les abris pc, il y a toute la crème de la crème qui est présente, donc les responsables de la Ville etc. Et ce qui est quand même très marquant, quand j'y suis allée la dernière fois, c'est que ça faisait 18 ans. C'était le 18^e anniversaire d'ouverture d'hébergement d'urgence. On voit bien que le système ne fonctionne pas. À quel moment on peut dire que ça fait 18 ans qu'on ouvre, quand c'est une urgence qui est devenue pérenne, mais qui continue à être traitée comme une urgence. Ils ont ouvert 18 ans en arrière parce qu'il y avait effectivement des gens qui étaient à la rue et que c'est une problématique. Il faut placer les gens quelque part à ce moment-là, donc il y a 18 ans en arrière et ça fait 18 ans qu'ils rouvrent, 18 ans qu'ils ne peuvent pas loger tout le monde mais le système ne change pas. Il n'y a aucune remise en question de ce système. Donc, il n'y a pas de réelle volonté politique de donner une réponse fiable à la problématique, pour tuer la problématique et trouver des solutions aux gens.”</p>
<p>Plus l'institution</p>	<p>“Pour moi, dans ma posture professionnelle, c'est mon éthique personnelle qui prime face à l'éthique</p>	<p>“J'ai demandé à rester sur le terrain, en disant qu'en temps de crise, on ne pouvait pas débrancher la prise et de ne plus</p>	<p>“Les décisions pour moi en ce moment, elles sont prises en urgence et pour le bien général et surtout pour le bien d'un</p>	<p>“...l'institution est ce qu'elle est mais au final, moi je suis là pour les gens, je ne suis pas là pour l'institution. L'institution</p>	<p>Distance émotionnelle et non professionnelle “Cette histoire de distance c'est de la</p>

<p>est étatisée, plus le cadre est rigide, plus les dilemmes éthiques sont présents.</p>	<p>institutionnelle..”</p> <p>Refus de réaffectation</p> <p>“Moi j’ai refusé, j’ai dit que moi non, je voulais rester dans le quartier parce que je voulais voir ce qu’il se passe pendant le confinement et parce qu’il y a plus personne dans le quartier, je voulais ne pas aller ailleurs, dans les missions qui n’étaient pas les miennes. Et même si je trouvais important, j’ai écrit une lettre à la direction, c’est exactement à ce moment-là qu’il faut voir ce qu’il se passe dans le quartier, comment vivent les jeunes et comment ils sont en train de s’adapter à la situation(...) Deuxième vague, la cheffe a décidé de ne plus réaffecter les gens et tout le monde s’est remis, tous les collègues m’ont dit : tu as bien fait de refuser. Par contre, j’étais tout seul et ce n’était pas évident d’être tout seul et se prendre des menaces de la hiérarchie.”</p> <p>“...j'utilise *l'institution* de façon stratégique et c'est beau d'être dans des petites assoc militantes mais il n'y a pas un sous, tu n'as pas les moyens, tu n'as pas la légitimité, Si je veux faire un projet à un million et demi(...), je dois être *là* sinon je ne peux pas le faire. Comme ils ont posé la question : Pourquoi vous vous attaquez toujours aux banques, aux voleurs marseillais des années 70 ? Bah parce que c'est là qu'il y a le pognon ! Voilà ! Pour moi c'est la même chose.”</p>	<p>avoir de contact ni avec nos partenaires, ni avec toutes les personnes qu’on met en lien, notamment par un système de bénévolat et qui est basé sur la relation humaine. Ça nous a permis de garder le cap et de le garder face à nos directions. Si l’on n’avait pas proposé cela, je pense que la direction n’aurait pas su sur quoi partir à la reprise de nos activités. Si on débranche pendant X mois, sur quoi on repart ? Donc, pendant tous ces mois, nous avons pensé et mis en place des propositions réalisables pour maintenir notre mission, en tout cas un minimum de notre mission, durant la crise sanitaire (...)”</p> <p>“nous on est systématiquement en train d’écarter les murs pour qu’on reste dans cette mission de communautaire qui est d’être et d’accompagner les autres dans ce qu’ils sont. Et chaque année, comme on travaille dans la prévention, je vais dire chaque année, on doit se battre pour continuer à exister. J’exagère un petit peu mais il faut chaque fois reformuler et réexpliquer ce qu’on est.”</p> <p>“Les professionnels doivent être en adéquation avec ce qu’ils sont et non pas être en confrontation systématique avec ce qu’ils sont. (...) Dans chaque système ou institution, si l’on ne se retrouve pas dans ce que l’on est profondément, ou du moins certaines valeurs, je pense qu’on est forcément mal. Comment on garde cette bulle qui nous appartient, de ce dont nous sommes construits, et qu’on l’utilise dans notre métier ? Ce qu’on a tendance à se faire bouffer, par exemple rien qu’avec le vocabulaire. Des fois, je me suis sentie mal avec le vocabulaire que l’on m’imposait d’utiliser. Je me disais que je ne m’y retrouve pas, parce que ces mots ne sont pas miens. Alors, comment faire pour garder un vocabulaire qui me correspond, face à celui qui ne me parle pas et qu’on me demande d’utiliser ? Comment faire pour gérer ce genre de choses, qui viennent en fait s’immiscer petit à petit comme des échardes dans son corps ? C’est cette espèce d’équilibre que le travailleur doit essayer de trouver.”</p>	<p>secteur qui lui il est en crise et que nous devons tous soutenir et on sait très bien quel est ce secteur alors je suis qui moi en tant que travailleuse sociale, de dire je ne peux pas faire correctement mon travail et les hôpitaux ils sont saturés et je vais leur envoyer encore 4 ou 10 ou 50 personnes du jours au lendemain et j’attends après que eux ils s’en occupent bien alors du coup, je suis désolée mais en fait, moi, ma pratique professionnelle et la solidarité que vous mentionnez et bah doit justement s’exprimer en ce moment. Ensuite on pourra régler nos comptes. Ce n’est pas en ce moment là.”</p> <p>“Des bouleversements, forcément, on est des êtres humains, alors le bouleversement c’est déjà au début, on a peur de continuer à travailler parce qu’on se dit, si on est contaminé, on va ramener à la maison. Petit à petit, on apprend à vivre avec et puis les masques... bon... on nous dit : Mettez-le, ne les mettez pas, c’est pratique, ce n’est pas pratique, finalement on met un protocole en place, on est rassuré et nous aussi on est rassuré quand on va accueillir 5 personnes par salle, du coup on peut gérer mieux les désinfections des mains, le port du masque et autre et on peut aussi rassurer mieux, prendre le temps de discuter avec le public qu’on accueille et changer de pratique.”</p> <p>“Au fait, pour moi cette question ne devrait pas exister. C’est simple, parce que si moi, si chez moi à la maison, je ne peux pas inviter du monde parce que c’est pour le bien collectif, je ne veux pas remettre en question. Peut-être plus tard... on pourra en discuter de comment on aurait pu faire mieux et en fait, c’est un fonctionnement comme en animation. S’il y a une crise, un problème, peu importe, entre deux personnes ou avec des adolescents, on agit tout de suite parce qu’il faut régler le problème. Ensuite au colloque avec les collègues, on pourra très bien voir qu’on aurait pu réagir de 100 autres manières beaucoup plus adaptées et beaucoup mieux, que ça aurait été super si jamais... mais quand ça arrive quelque chose, on doit réagir sur</p>	<p>garanti un cadre, elle garantit pleins de choses, mais après c’est dans ton sens professionnel...”</p> <p>“Moi je suis là pour faire mon taff mais pas parce que c’est l’institution qui me le dicte, parce que j’aime l’être humain et j’ai envie de travailler pour l’être humain, et là c’est une manière de travailler avec l’être humain qui est encore différente et du coup, c’est une opportunité. J’ai de la chance parce que je me lève le matin et je suis content d’aller travailler.”</p> <p>“...je pense que déjà, je suis curieux. Je pense que j’ai déjà envie d’aller vers et puis il y a aussi un côté challenger. Moi j’aime bien les challenges, parce que dans les challenges tu as des contraintes, tu as plein de choses. Tu sais, il y a toujours ce qu’on aimerait, qui est ton objectif, il y a ce qui y est et entre ce qui est et ce que tu aimerais, y a un fossé et souvent c’est faire que l’espace soit le plus restreint possible. Des fois ça fonctionne, des fois ça ne fonctionne pas, mais ce n’est pas grave, parce que de toute façon tu vas en retirer quelque chose qui va te permettre d’avancer. C’est tout bête mais c’est vraiment l’histoire du verre à moitié vide ou à moitié plein. Alors oui tu peux sur le moment être désemparé, je ne dis pas que tu ne passes pas par pleins d’états, mais tout ça, ça doit te permettre d’avancer et avancer c’est pas de rester sur place mais d’en tout cas... comment dire ça ?! Faire en sorte que ça puisse te faire profiter par la suite, parce que comme tout le monde, on a des sentiments, j’ai des sentiments, je passe par des états d’âme aussi. Il y a des fois c’est compliqué bah voilà, j’essaie toujours de voir devant moi et puis comme je t’ai dit, je suis de nature challenger, du coup ça m’intéresse. Je ne m’avoue pas vaincu, je cherche des solutions, après ça ne veut pas dire s’entêter. Il y a des fois, bah tu tournes la page.”</p> <p>Pas d’accord avec les valeurs institutionnelles = partir</p> <p>“Moi, c’est ça qui m’intéresse, c’est</p>	<p>bulshitt pour moi. Il y a deux choses. Il y a la distance émotionnelle que j’ai appris à construire mais qui n’est pas une distance de: bonjour Monsieur, comment allez-vous ? Vous avez bien dormi ? C’est comment moi par rapport au vécu des gens ou les choses dont je suis témoin, j’arrive à accueillir sans que ça me bouleverse au point de me rendre malade, parce qu’en me rendant malade, je ne vais pas aider l’autre, donc c’est comment je suis prête à accueillir la souffrance de l’autre et à l’entendre, et à la ressentir sans me l’approprier ou avoir l’impression de devoir la porter, parce que c’est quelque chose d’humainement tellement hardcore que d’être humain à être humain, tu te prends des claques dans la gueule et tu te dis, put* t’es encore debout ! Ça va ? Et ça, c’est la distance émotionnelle pour moi, mais une distance émotionnelle où tu n’es pas un glaçon devant une personne en feu ou détruite. Tu arrives à lui ouvrir ton cœur sans toi-même en crever à petit feu et ce n’est pas du tout la même chose.”</p> <p>“c’est plus un travail de fond sur ma posture et qui je suis professionnellement et ce que j’ai envie d’être et pouvoir faire un travail de fond par rapport à mes valeurs et à réfléchir dans ma pratique quotidienne comment j’arrive à exécuter ces valeurs ou pas ?! Comment j’arrive à me retrouver dans un contexte qui est quand même institutionnel bien qu’on ait une grande liberté et beaucoup de confiance? Comment fais-tu équipe avec les autres en sachant que toi tu as tendance à être totalement...”</p> <p>“Mais moi mon travail c’est comment j’arrive à faire ce que je veux faire alors que ne suis pas forcément autorisée à le faire tout en ne mettant pas à mal ni mes collègues ni le cadre et c’est plus là-dessus que ça me fait travailler et ce qui est très intéressant pour moi, dans un contexte autre que le corona c’est que tu n’as pas le temps de faire ça parce que tu es trop pris dans des petits feux partout.”</p> <p>“...je ne travaille pas pour une institution, je travaille pour les gens qu’on accueille</p>
---	--	---	---	---	--

		<p>"Je pense qu'il y a un côté passionnel, oui. Ce métier, ce n'est pas un métier, c'est une posture de vie. C'est quelque chose qui va bien au-delà d'un métier. (...) C'est d'accompagner les autres dans ce qu'ils sont, comme d'accompagner mes enfants dans ce qu'ils sont. Je ne peux plus séparer ce que je suis. Si l'institutionnel va à l'encontre de ce que je suis, donc de cette posture, qui m'appartient, que j'ai fait mienne, il y a forcément des choses qui ne vont pas bien se passer. Soit je dois quitter, soit j'essaie de lutter pour qu'on remette cette posture dans l'institutionnel. Ça ne veut pas dire qu'elle ne peut pas bouger, dans les outils elle peut bouger. Par contre, la posture ne doit pas être une prestation, elle ne sera jamais une prestation, parce que c'est l'autre qui est au centre. Donc si on déplace ça, on déplace tout. Ce n'est pas possible."</p>	<p>le coup, sinon ça peut aller loin et après on peut se remettre en question. Je pense que si on aura d'autres crises, dorénavant on pourrait réagir mieux en fait parce qu'on sait déjà que le masque, apparemment il apporte quelque chose, du coup on dira tout de suite ils auront le stock de masques et ils ne vont pas commencer à dire n'importe quoi."</p> <p>"Est-ce que je suis indépendante dans le cadre de mon travail de faire ce que je veux ? Oui et non parce que je dépends d'une équipe et je dois discuter avec eux. Est-ce que je dois être présente à des heures précises et à des horaires préalablement établis ? Oui. Est-ce que je dois rendre des comptes à la coordinatrice, faire des rapports et faire des retours sur les activités ? Oui. Mais par contre, est-ce que je suis libre de présenter des projets, d'exprimer mes idées, d'être entendue, de voter, de défendre mes idées ? Oui, je me sens très bien et je sais que parfois, mon vote c'est un vote et je peux défendre tous les projets, s'il n'est pas accepté et que c'est le projet de ma collègue qui est accepté, bah temps mieux ! On en fera partie, c'est cela la solidarité."</p>	<p>l'humain. Maintenant, bien tu le fais à travers une institution qui prône des valeurs aussi, parce qu'il ne faut pas que voir le côté... oui il y a cette politique de new management, mais l'institution elle a aussi ses valeurs, Mais c'est ça, qu'elles sont tes valeurs à toi ? Est-ce qu'elles sont en adéquation avec les valeurs de l'institution ? Si tu n'es pas en phase avec les valeurs que prône l'institution pour laquelle tu travailles, bien il faut partir, et ce n'est pas négatif de partir."</p> <p>"La créativité vient des contraintes. C'est les contraintes qui te permettent d'être créatif, parce que tu as un objectif avec les êtres humains avec lesquels tu travailles. Tu as des contraintes mais tu veux arriver à tes objectifs, donc tu vas essayer de trouver des solutions. Le meilleur moment, c'est la crise, soit tu paniques et tu es tétanisé parce que tu vois le verre d'eau à moitié vide, soit tu vois le verre à moitié plein et tu te dis : là j'ai une opportunité de faire quelque chose. Ce n'est pas donné à tout le monde et c'est extrêmement difficile."</p>	<p>et ça, moi je l'ai dit à tout le monde. Je m'en fou de l'Armée du salut, je m'en fou du Carré, vous me virez, il n'y a pas de problème, je sais où les trouver. Ce n'est pas pour vous que je travaille. Du coup, à partir de là, il y a un poids qui est... je n'ai pas le besoin de satisfaire, en fait, je n'ai plus rien à prouver."</p> <p>"Je ne rentre pas dans ce contexte managérial, de nouvelle gestion publique, d'agent de contrôle social, que l'école fait, elle forme des agents de contrôle social. C'est la police sociale pour moi. Je ne rentre pas là-dedans et je ne rentrerai jamais là-dedans. Parfois les règles, le cadre et un contexte rigide permettent à la personne de ne pas avoir à prendre de décision et de se cacher derrière. "Ce n'est pas moi, c'est l'institution." c'est pour pouvoir justifier de dire "non" et des non-actions, par le fait que "je suis juste un agent, je suis un petit pion. Je suis là mais je n'ai pas le droit de faire". Ça permet à la personne de ne pas se positionner personnellement."</p>
<p>La crise est une opportunité d'un retour à l'essentiel dans le savoir-être</p>	<p>L'idée c'est de se retrouver, c'est faire naître des idées, c'est de faire dans l'artistique, de faire dans la culture dans l'univers social du quartier, voilà ! Donc c'est ce gros truc qui me botte, enfin moi j'aime bien les gros projets et je vise sur des projets structurels qui restent."</p> <p>"La crise est un avantage, parce cela m'a obligé à me positionner et cela me permet en quelque sorte de manipuler. J'utilise aussi le covid comme excuse pour pleins de trucs que j'ai plus envie de faire. Parce que "dans cette institution" on te colle des choses petit à petit, une petite réunion par-ci, une petite réunion par-là. À la fin, tu es ballotté d'une réunion à une autre avec des gens qui te demandent des choses, mais qui ne correspondent pas à la demande que les publics expriment. Donc, ça m'a permis de trier toutes ces réunions à la c** avec des fonctionnaires, qui me prenaient énormément de temps."</p>	<p>La solidarité</p> <p>"C'est pour ça que je vous parlais de cette transversalité qu'on essaie de développer parce qu'à 4 divisés, on n'est pas très fort mais à 4 ensemble, on est beaucoup plus fort, puis ça on a beaucoup réalisé pendant le covid. Ça c'est vraiment quelque chose qui est ressorti très très fortement et je pense que cette période de plus grands bouleversements, elle a fait ressortir toutes ces choses, comme au niveau de la société. Est-ce que vraiment j'ai envie de consommer autant, est-ce que c'est si important pour ma vie de consommer autant quand je vois ce que je bousille à côté ? Les liens, ce n'est pas beaucoup plus important que finalement ce que j'ai tout autour de moi ? Enfin bref, ça fait ressortir énormément de choses et j'imagine que chez nous, le covid a fait ressortir ça, ce besoin d'être beaucoup plus rassemblé au niveau des équipes</p>	<p>Les bénéficiaires ont plus le sens du partage</p> <p>"Nous on offre des tables, des chaises, des couverts et des machines à désinfecter et eux, après, ce qu'ils ramènent, ils le partagent entre eux et on a continué à faire nos repas de rencontre dans des bonnes conditions et ça a très bien marché et là on s'est dit, bah en fait, les buffets canadiens qui créent passablement de tensions entre les gens quand on le faisait, parce qu'il y en avait qui n'apportaient pas mais comme tout était mélangé et puis ceux qui n'avaient rien apporté mangeaient plus que ceux qui avaient apporté pour 10 mais ils étaient 2. On n'a pas eu ce souci et les gens en fait, partageaient plus entre eux parce que c'est eux qui décidaient avec qui ils partageaient et ils partageaient beaucoup plus que quand on fait des buffets canadiens. Du coup, on s'est dit</p>	<p>cultiver la créativité pour dépasser le cadre</p> <p>"On est dans un cadre qui est ce qu'il est, qu'on l'apprécie ou pas, on est dans cette politique de new management, on est dans une société néolibérale, les contraintes elles sont déjà là. On peut les combattre et la créativité c'est aussi une façon de combattre ça, c'est une façon de détourner les choses mais ce n'est pas donné à tout le monde, puis si tu veux parler plus précisément de la créativité, moi je pense que c'est quelque chose qui se cultive mais qui se cultive dans ta vie privée dans ce que tu fais, dans ce que tu amènes, parce que quand tu travailles, tu amènes qui tu es. C'est toujours ce savoir être, savoir faire, tu vois ?!"</p> <p>L'art comme outil pour renforcer la créativité</p> <p>"...c'est quelque chose que tu cultives,</p>	<p>Temps de réflexion par rapport à l'être</p> <p>"Et à un moment donné, il y a pas si longtemps que ça d'ailleurs, j'ai perdu du sens et en fait, je me suis rendue compte que dans le domaine de la précarité, tu es tout le temps dans une urgence. Il y a énormément de gens, il faut réussir à équilibrer le faire et l'être pour pouvoir répondre aux besoins de la personne. Être dans le faire pour que ça fonctionne et puis être dans le considérer la personne dans le moment présent telle qu'elle est et ne pas la considérer comme la dixième personne qui vient de faire la demande dans la journée. Mais il y a tellement de demandes que... ce n'est pas chronométré mais tu ne peux pas être entièrement posé et prendre le temps de pouvoir être entièrement là pour les gens. Et en fait, ça me permet, cette situation là de corona et le fait qu'on soit ouvert</p>

		<p>pour que le communautaire, comme un front uni un peu, comme un cœur unique puisse s'exprimer."</p> <p>"On est constamment dans la recherche de l'essentiel. Le communautaire depuis qu'il a été créé en 2002 je crois, ou 2003, il a tout le temps été... bon déjà, parce qu'il est né d'une... ce n'est pas un concept très vieux. C'est un concept qui est né du Canada où c'était des syndicalistes qui avec des habitants ont demandé à ce que ces habitants d'un quartier reçoivent tout ce qui était sanitaire et je crois les transports publics, mais ils se sont basés sur les approches des habitants. C'est le terrain qui a amené ça et puis ils ont fait ça ensemble pour demander au pouvoir public d'avoir aussi des sanitaires, de l'eau courante, donc c'est vraiment quelque chose qui part du terrain et le terrain est la nourriture du communautaire. Et du coup, si l'institutionnel est trop strict, c'est-à-dire, s'il part sur des prestations, il rentre complètement en conflit avec le communautaire."</p> <p>"On est déjà constamment à la recherche de l'essentiel dans le travail communautaire. On est dans une approche qui valorise l'autre et on est strictement dans cette approche. (...) Cela demande aussi qu'on aie un peu toutes ces mêmes postures d'être, dans l'accompagnement de l'autre et pas dans le faire à la place de l'autre. Bien entendu, notre côté humain fait qu'on a tous des manières différentes de travailler, des savoir-faire et des savoir-être. Je pense que cela demande plus d'organisation qu'un métier où on a appris à "faire son métier" à travers des techniques, comme l'IMAD par exemple. Dans le communautaire, il me semble que l'on a plus le "soi" qui joue."</p> <p>Quand on prend des bénévoles, par exemple, on ne va pas regarder ce qu'ils ont fait avant. Oui on regardera leurs compétences, on regardera... mais voilà, moi je travaille avec le centre d'addictions, il y a des personnes qui sont sous méthadone et ils sont bénévoles chez</p>	<p>c'est peut-être un système qu'il faut qu'on garde et que le partage vienne naturellement et que ça soit pas un partage imposé parce que ça ne fonctionne pas, alors que tout ce qu'on apprend c'est que le partage c'est bien, malheureusement il ne fonctionne pas toujours."</p> <p>"En fait, le plus grand bouleversement, c'est qu'on accueille cent-vingt personnes et que tout d'un coup, on se retrouve à accueillir cinq personnes. C'est une gymnastique psychique de se dire, je vais aller travailler pour cinq personnes. C'est difficile parce qu'on a l'impression de ne pas être "rentables" et que beaucoup plus de monde pourrait profiter de cette activité."</p> <p>"Nous on est une petite association mais dans toutes nos activités, on travaille en duo et voire toute l'équipe. C'est ça peut-être qui change aussi, c'est qu'on peut compter sur nos collègues. Quand on est seul dans une activité avec des moniteurs et qu'on ne peut pas compter sur les autres, et bah forcément, on a plus de craintes, on ne sent pas cette solidarité, elle est inexistante et chacun fait son petit travail dans le petit coin et quand il y a un gros truc qui arrive, ben on a pas la logique de la collaboration, de partage, de mutualisation des expériences régulières. Parce que nous aussi, on a eu des collègues qui étaient beaucoup plus bouleversés personnellement quand la pandémie est arrivée, bah nous on a compris puis nous on a dit mais prenez le temps qu'il faut, bon bah là vous êtes en arrêt maladie, nous on continue puis nous on vous tient au courant de comment ça se passe et quand vous revenez bah vous revenez et puis nous on sera là. Et ça a permis justement que chacun puisse se sentir bien avec ce qui arrivait."</p> <p>Faire simplement autrement "En accord avec *notre hiérarchie*, on a proposé les activités à l'extérieur, chose qui était aussi à l'époque pas plus que 5 personnes, du coup on a fait des groupes de 5 personnes et on est allé se promener tous ensemble. C'est vrai qu'il y a des</p>	<p>c'est quelque chose que tu travailles. Pour ça, il faut aller au-delà de tes compétences professionnelles. Moi je pratique depuis 20-25 ans la breakdance, donc la danse. Je suis dans un domaine créatif, où la créativité a une part essentielle, tu vois ?! Donc du coup, moi c'est un mot qui ne me fait pas peur et au contraire, moi j'aime ce mot et du coup, j'ai déjà un dialogue avec ce mot depuis quelques années qui me permet des fois dans mon travail de faire quelque chose de créatif mais de le faire de manière différente, mais ça ce n'est pas donné à tout le monde et je pense que ça va au-delà des compétences que tu peux apprendre de trucs formels. La créativité ce n'est pas formel, justement, au contraire, c'est de faire différemment. C'est de prendre le problème d'un autre angle de vue, de ne pas être obtus, fermé, c'est plein de choses, mais tout ça, ça se cultive."</p>	<p>24h/24, de travailler là-dessus, d'aller plus en profondeur, de faire un travail d'accompagnement et de même moi réfléchir sur ma manière d'être avec les jeunes, de me remettre en question selon une situation."</p> <p>Co-construction "Tu parlais de sens avant mais faut donner du sens à toi, mais faut donner du sens aux règles que tu poses aux gens aussi. Tu expliques aux gens, non je ne peux pas à cause de ça et puis cette règle elle a été posée pour telle et telle raison. Ce n'est pas pour te faire chier, mais si tu y réfléchis bien, ça va dans ton sens. Et puis si tu n'es pas d'accord et que tu as autre chose à proposer et bien vas-y, et que ça marche mieux que ce qu'on fait maintenant et bien moi je le fais. C'est une espèce de co-construction, ben pour ça c'est le lien et pour ça c'est la manière dont tu vas... tout est imbriqué en fait, pour moi, dans ma vision de ce que c'est le travail social et peu importe finalement avec quelle population."</p> <p>Répercussion sur la dynamique "...deux nouvelles personnes avec qui je travaille, qui sont mes binômes, et qui étaient complètement dans la même logique de travail, dans les mêmes valeurs et en fait, hier je n'avais pas l'impression d'être au travail. J'avais l'impression d'être à la maison alors que les gars ils doivent faire leur vaisselle, ce n'est pas en mode ; c'est la bamboula. Mais les deux personnes avec qui je travaille actuellement, elles font tellement le travail de la même manière que moi, avec leur cœur et sans cette distance là, qu'en fait, ça a des répercussions positives dans toute l'énergie de la maison, et sur les gars et entre eux, et avec nous..."</p> <p>Définir son action en fonction des valeurs propre à soi "Et bref, ils ont reposé qui on est dans cet échiquier des mineurs non accompagnés et du moment qu'ils ont posé ça, c'est là que j'ai pu retrouver du sens ou en tout cas me positionner professionnellement et</p>
--	--	--	--	--	--

		<p>nous, ce n'est pas un souci. Ils vont faire ce qu'ils peuvent, on les mettra dans une structure qui leur correspond mais on les impliquera dans quelque chose qui est utile pour eux et c'est cette approche que je trouve magnifique."</p> <p>"Ça a toujours été un point très important, même si cela rentre en conflit avec l'institution et ce qu'elle veut. Être dans la prestation c'est beaucoup plus compréhensible. Je ne suis pas dans la prestation, donc je garde ce cap d'être dans l'être et avec l'autre dans l'accompagnement de l'autre, de ce qu'il est, dans la valorisation de ce qu'est cette personne. (...) Donc c'est la posture communautaire, qui est difficile à défendre. Chaque année on est re-questionné. (...) Ce que j'essaie de faire, et je crois que je peux parler au nom de mon équipe, c'est qu'on essaie de pas forcément confronter les deux (institution-terrain), mais de trouver ces ponts qui nous permettent de rallier ces positions. Parce qu'effectivement, je travaille pour une institution, je travaille pour le terrain, mais je travaille aussi pour une institution. Comment je fais pour faire ce pont, entre le terrain qui va parfois à l'encontre de l'institution ? Comment je fais pour faire ce liant ? : Le dialogue, la navette, la justification, la compréhension : c'est prendre du temps ! (...) Et c'est mon rôle d'être cette espèce de véhicule qui fait la navette entre le bas et le haut, pour prendre la langue du terrain et la transmettre dans la langue de ceux qui sont au-dessus de moi, pour qu'ils comprennent ces choses."</p>	<p>gens qui peuvent nous dire que oui mais ça, tout le monde peut le faire tout seul. Bien sûr mais notre public avait besoin aussi d'être rassuré, de pouvoir partager, de sentir un bout cette solidarité et qu'on proposait deux fois par semaine cette marche et le reste du temps, ils pouvaient aussi..."</p> <p>La créativité pour s'adapter "...après c'est personnel aussi, on est une équipe assez créative, on s'est rencontré par zoom, on a discuté. C'est vrai que ça nous a pris deux semaines il me semble, pour rebondir. On a travaillé depuis la maison pour faire ces téléphones, garder le contact avec notre public et deux semaines après, quand on a vu que c'était possible de faire, et bien pour nous, on n'est pas une structure qui fonctionnons de manière cloisonnée, on a pas des séparations par groupes d'âge, pour nous c'est accueils familles, du coup, on ne va pas se dire tant qu'on a pas réussi un groupe d'enfants, on ne va pas faire l'activité, les parents sont les bienvenus avec les enfants et/ou les enfants peuvent ramener leurs parents selon l'activité."</p> <p>"En fait, on se réinvente perpétuellement. On a la politique de ne demander des subventions pour un projet que si on a fait des essais auparavant. On essaie et on voit que ça fonctionne, à ce moment-là, on fait des demandes, Si en cours de route, on voit un projet qui ne fonctionne pas, on arrête. On ne va jamais se dire que ce projet là, on l'a pour deux ans et s'il n'y a personne qui vient, on va le continuer. Non on n'a pas ce luxe là, parce qu'on est une petite équipe et les choses qui ne fonctionnent pas, on transforme direct."</p>		<p>personnellement... moi j'ai dit, je veux faire des activités, je veux faire ça. Je sais que le budget c'est tendu mais je parle d'activités qui sont gratuites, je parle de les faire sortir de ce contexte de ghettoïsation, de la précarité, on les laisse toujours entre eux, ne vous mélangez pas, alors que la solution c'est de créer un réseau, rencontrer des gens à Genève, sortir, apprendre la langue, connaître d'autres dynamiques, d'autres personnes. Et du moment que j'ai pu sentir qu'en fait je pouvais apporter cette espèce de repos, d'aider les personnes à que pour moi au départ, je me suis dit ça ne change pas leur vie, là ils ne peuvent pas trouver du travail, je ne peux pas faire ça, par contre je peux faire en sorte que comme je te disais avant, ce truc de reconnecter à soi et à sa force intérieure et peut-être faire la paix avec son passé, il y en a qui font des accompagnements psy sur leur demande et c'est ça, c'est aussi leur redonner un contexte un peu familiale, affectif et leur redonner de l'amour quoi."</p> <p>"L'essentiel, le fondement de mon travail, c'est la considération. La considération de la personne en dehors de toute étiquette qu'on puisse lui poser; la considération en tant qu'être humain, <i>au moment T. Et ça c'est faire son travail avec humanité et bienveillance.</i> (...) Quand on travaille avec l'être humain, on ne peut pas travailler dans un contexte managérial. Ce n'est pas un billet de banque, ce n'est pas une boîte de conserve de la Migros. (...) Il faut réussir à créer un lien de confiance avec la personne, si tu veux réellement pouvoir l'aider. Pas être Mère Teresa et le sauver, mais avoir une symbiose ou quelque chose qui se passe avec cette personne. Suffisamment pour qu'elle puisse s'ouvrir à toi parce qu'elle en a besoin, pouvoir exprimer ses besoins en toute confiance, ou encore que tu puisses l'accompagner pour qu'elle trouve ses ressources. Si tu la considères comme une boîte de conserve, ça, ça n'arrive pas !"</p>
(re)penser posture	"Depuis le début de la pandémie, je réfléchis depuis 9 mois, tout seul dans ma tête, en voyant comment réagissent les	"Je pense qu'il y a un côté passionnel oui. Ce métier pour moi ce n'est pas un métier, c'est une posture de vie aussi.		"Mais alors, moi je pense que le travailleur social a aussi une part de responsabilité qui est assez énorme. Tu peux toujours	Partir pour ne pas se faire de mal ou du mal

<p>professionnelle et pouvoir d'agir</p>	<p>autres. Je me retrouve complètement dans la synthèse que vous me présentez. C'est des réflexions que je me fais que je retrouve noir sur blanc. Quand tu réfléchis seul, tu n'as pas le retour des autres."</p> <p>"A la première vague, j'ai dit : ' Ok ! On est chez nous, on se fait chier ! Il se passe plus fucking rien, moi j'ai commencé à m'acheter des bonnes bouteilles à 30.- de vin et c'était une façon de m'occuper de moi et je buvais 2-3 verres de rouge et ça se passait très bien, je faisais un petit sourire et je dormais très bien. A long terme, après la vague, je me suis retrouvé à me dire, put*, je suis en train de devenir alcoolique(...) A la 2^e vague, j'ai dit alcool 0. Je me suis remis à faire du footing, 2-3 fois par semaines."</p>	<p>C'est quelque chose qui va bien au-delà d'un métier(...) Je pense que pour moi cette posture, c'est une posture de vie, c'est d'accompagner les autres dans ce qu'ils sont, d'accompagner mes enfants dans ce qu'ils sont, voilà... je ne peux plus séparer de ce que je suis et du coup, si l'institutionnel va à l'encontre de ce que je suis, donc de cette posture, qui m'appartient, que j'ai fait mienne, bien, il y a forcément des choses qui ne vont pas se passer bien, soit que je dois quitter, soit l'institutionnel... j'essaie de lutter pour qu'on remette cette posture. Ca ne veut pas dire qu'elle ne peut pas bouger... mais dans les outils elle peut bouger mais par contre, dans la posture elle même, elle ne doit pas être une prestation, elle ne sera jamais une prestation, parce que c'est l'autre qui est au centre, donc si on déplace ça, on déplace tout. Ce n'est pas possible. C'est pour ça que c'est une magnifique posture parce que je pense qu'on ne l'a pas à beaucoup d'endroits. On l'a très peu, je pense et du coup, quand on l'a, je pense qu'on est dans quelque chose de beaucoup plus essentiel. Je ne peux pas travailler à mon encontre, ce n'est pas possible. Je vais trouver un endroit où je suis dans ce que je suis."</p>		<p>donner la responsabilité aux autres et de dire : oui mais sur mon terrain c'est comme ça, oui et non. Après, moi quand je parle de responsabilité du travailleur social quel qu'il soit, c'est qu'il doit être capable d'expliquer son travail et ça c'est le plus gros défaut de tous les travailleurs sociaux, c'est qu'ils ne sont pas capables d'expliquer. Là, je vais prendre l'exemple de l'animation, moi je ne suis pas un animateur club med, au-delà de ça je dis pas que des fois il faut le faire mais mon expertise, elle est au-delà du baby foot, elle est au-delà du ping-pong, elle est beaucoup plus fine et ça, c'est aussi le rôle du travailleur social qui doit être capable de l'expliquer. Et souvent, il n'est pas capable de le faire mais parce que justement c'est complexe, parce que justement c'est fin. Et quand tu arrives à expliquer ce que tu fais, bah là tu peux dire et démontrer."</p>	<p>"professionnellement je suis quelqu'un qui a besoin d'innover. Le maximum que je suis restée jusqu'à maintenant dans un travail c'est 6 mois, 1 an au grand max, parce qu'en fait, au bout d'un moment je m'ennuie. J'ai fait le tour de la question, je ne peux rien apporter, ça ne bouge pas, alors je n'ai pas envie de me retrouver un peu enfermer dans des schémas et des fonctionnements et devenir la travailleuse sociale que j'ai toujours dit que je ne voulais pas être et ne plus me remettre en question et estimer que parce que je fais comme ça depuis 30 ans et bien c'est ça la solution, et ben non. Le jour où je suis comme ça, soit on m'euthanasie, soit je démissionne. A un moment donné... c'est comme ça que tu fais le plus de mal."</p> <p>Ne pas se mentir à soi-même</p> <p>"...je suis aussi assez transparente avec les jeunes, c'est-à-dire que je ne ment pas sur ma vision des choses. La police, ils savent très bien ce que j'en pense, alors que je serais censée tenir un truc de : mais oui, ils sont là pour... non bah non en fait, voilà. Et je ne suis pas censée faire ça professionnellement mais honnêtement, je m'en fous complètement, parce que ça fait parti de mon truc où je ne mens pas aux gens ou me mens à moi-même. Pour moi, raconter des conneries c'est me mentir à moi-même aussi."</p>
---	---	---	--	--	--

