

# Synthèse

Jamais dans son histoire le secteur du travail social n'a connu une crise d'attractivité aussi intense. Les difficultés de recrutement sont majeures tant pour les employeurs que dans les écoles de formation. Cette tendance est à l'œuvre depuis longtemps mais elle s'est accélérée avec la crise sanitaire. Le travail social est aujourd'hui dans une situation de rupture.

## **Alerte pour les pouvoirs publics**

71 % des établissements du secteur rencontrent des difficultés de recrutement, 30 000 postes seraient ainsi vacants dans le secteur. Cette situation conduit à une dégradation de la qualité des accompagnements malgré les besoins massifs de la population. Elle engendre un écart grandissant entre les principes ambitieux des politiques publiques et la réalité des conditions de travail dans le secteur, qui peuvent alors devenir insoutenables au quotidien et confrontent à la désillusion.

Le travail social est un investissement majeur pour le bon fonctionnement de notre société, avec aujourd'hui plus d'un million de professionnelles qui interviennent quotidiennement auprès d'une large partie de la population, souvent en coordination avec de nombreux autres professionnels de la santé, de l'éducation et de la médiation sociale, de la politique de la ville, de l'insertion, de l'économie sociale et solidaire, mais aussi des familles, des aidants et des bénévoles...

Le travail social est indispensable pour la concrétisation de notre système de protection sociale et de solidarité. Ce sont les travailleuses sociales qui le fait exister, dans la proximité avec les personnes en situation de vulnérabilité ; une expérience que chacun est amené à vivre. Elles assurent non seulement une mission de protection, d'insertion et de promotion des personnes et des groupes, mais interviennent aussi de façon plus globale pour « faire société ».

Au-delà d'une marque d'estime, les métiers du travail social doivent être plus que jamais revalorisés. C'est le moment d'affirmer leur valeur avec des mesures qui redonnent du sens et les inscrivent dans un projet ambitieux en faveur des personnes accompagnées. Le livre blanc entend soutenir un projet politique en faveur des métiers du lien et de l'accompagnement dans une société inclusive. Il promeut un travail social à la hauteur de son potentiel : au-delà des réponses palliatives et de la gestion de l'urgence, il propose de construire des solutions soutenables et durables.

## **Méthode et lignes de force du livre blanc**

Le livre blanc rassemble des matériaux complémentaires puisés dans les Entretiens du Livre blanc, les travaux de groupes nationaux du HCTS, de la commission éthique et déontologie du travail social, des comités locaux du travail social et du développement social, avec des contributions d'organisations membres du HCTS. Il s'inscrit dans la continuité de nombreux constats évoqués dans des travaux antérieurs, mais apporte une évolution significative sur au moins quatre points inédits : (i) Le livre blanc positionne le sens et la qualité du travail au centre



de l'enjeu de l'attractivité des métiers du lien et de l'accompagnement. (ii) Il questionne la féminisation massive avec le souci de valoriser les compétences professionnelles des travailleuses sociales, qui sont loin d'être des qualités inhérentes à leur genre. (iii) Il consacre l'innovation sociale comme levier d'attractivité. (iv) Il interroge enfin l'effet des transitions numérique, démographique et écologique sur le travail social d'aujourd'hui et de demain.

## **1. De l'attractivité des métiers à l'attractivité des organisations**

Depuis les années 2000, le décrochage des salaires est largement vécu comme une déconsidération des métiers du travail social. Le premier acte de reconnaissance, qui interpelle fortement l'Etat, serait la revalorisation salariale, levier structurel d'attractivité. Cette orientation va de pair avec la construction d'un nouveau cadre conventionnel entre les partenaires sociaux, qui harmoniserait par le haut les conditions de rémunération.

Au-delà des salaires, la perte de sens semble aussi liée aux conditions de travail dégradées : faibles ratios d'accompagnement, management par le chiffre, bureaucratisation, empilement des dispositifs, complexité des modalités de financement, démultiplication des appels à projet, risque de « marchandisation de l'offre » ... La valorisation des métiers passera nécessairement par une meilleure adéquation entre les politiques publiques et les moyens alloués, l'amélioration de l'organisation du travail et le soutien aux innovations managériales.

Les professionnelles du secteur sont fières de leur travail et des valeurs de solidarité et d'engagement qu'il incarne. Elles se sentent « empêchées » par le fonctionnement des institutions et la conduite des politiques sociales qui limitent leur marges d'action et la qualité de leur travail. Elles mettent en cause les conditions de travail et une perte d'attractivité des institutions.

En ce sens, le livre blanc promeut les organisations participatives, qui réintroduisent du sens et de l'efficacité. Elles favorisent l'autonomie et l'expertise des salariés en leur permettant de participer aux décisions. De nouvelles organisations du travail viseront à libérer du temps pour redonner des marges de manœuvre et du pouvoir d'agir aux travailleuses sociales, qui doit aller de pair avec le développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

Dans cette perspective, la recherche-action apparaît comme un vecteur de sens qui insère les travailleuses sociales dans une communauté collaborative (chercheurs, praticiens, personnes accompagnées) et les maintient en prise avec certaines innovations. La recherche-action permet de mieux appréhender la réalité du travail social et de contribuer à son évolution.

## **2. De l'impuissance au pouvoir d'agir : retrouver le cœur de métier et les conditions d'une autonomie d'action professionnelle**

La nature et l'ampleur des problèmes sociaux mettent au défi les travailleuses sociales. La réponse française a privilégié l'approche individuelle qui, loin d'être suffisante, augmente le sentiment d'impuissance chez les professionnelles. La façon d'accompagner, les postures, en particulier la capacité à coopérer de façon transversale et à associer les personnes accompagnées dans les décisions, sont des sujets de priorité. Pour rendre attractifs les métiers,



il faut redonner des marges d'initiative aux professionnelles, les sortir des tâches administratives et du paradigme de l'aide individuelle au cas par cas.

Pour que l'action sociale soit plus préventive, participative et inclusive il faut réhabiliter la temporalité. La qualité, l'efficacité et les résultats d'un accompagnement se mesurent à l'échelle du temps : celui de l'écoute, de la disponibilité, de la présence à l'autre. De plus, l'accompagnement en multi-référence et les interventions transversales nécessitent un temps indispensable à la pertinence et la qualité de l'accompagnement qu'il ne faut pas négliger.

### **3. Susciter l'intérêt, attirer vers les métiers du social en renouvelant leur image et la formation**

On observe un vieillissement des professionnelles du secteur, qui augure une vague de départs à la retraite et la nécessité d'attirer et de former une nouvelle génération de travailleuses sociales. Pour relever ce défi, le secteur devrait engager une campagne de communication à grande échelle avec un message ambitieux et exigeant qui vise à améliorer l'image du travail social.

La formation initiale et continue constituent des leviers essentiels pour accompagner les transformations de l'intervention sociale. Les évolutions proposées dans le livre blanc visent à mieux ancrer les établissements de formation dans leurs territoires pour offrir des formations adaptées aux besoins de mobilités et de développement des compétences, et pour veiller à la réussite de tous les étudiants et apprenants.

La construction d'une nouvelle architecture des diplômes au service de la complémentarité des métiers est un axe de travail à poursuivre. De plus, le livre blanc propose la création d'un observatoire des emplois et des compétences dédiées au secteur social et médico-social. Il traite aussi de l'égal accès, pour les étudiants en travail social, aux services de la vie étudiante des universités, qui est un enjeu de reconnaissance et de réussite des parcours.

Le travail social est nourri par le croisement des savoirs expérientiels, professionnels et de la recherche académique. Mais, la visibilité limitée de la recherche appelle à renforcer l'articulation des interventions sociales avec la production des connaissances. Par ailleurs, la création d'une discipline académique « travail social/intervention sociale » dans le champ des sciences humaines et sociales pourrait être un élément de réponse à l'instar de la situation dans d'autres pays européens. Cette orientation passe en premier lieu par la valorisation des travaux de recherche existant et le soutien à la production scientifique dans le domaine.

### **4. L'attractivité des métiers dans les transitions numérique, démographique et écologique**

L'enjeu d'attractivité des métiers du travail social et de l'intervention sociale implique d'articuler une approche de court et de long terme. Les transitions écologique, démographique et numérique ont des impacts déterminants sur l'évolution des besoins sociaux et la mutation des métiers.

## **Les opportunités du numérique**

Les outils numériques sont un levier puissant d'amélioration de la performance des services et des conditions de travail. Les nouveaux systèmes d'information et le pilotage par les données devront viser la simplification des démarches pour les personnes accompagnées et de leur suivi par les professionnelles. Pour autant, les outils numériques apportent aussi de nouveaux questionnements éthiques, et peuvent engendrer, outre un éloignement de certains publics, une surcharge de travail pour les professionnelles qu'il faut anticiper et éviter.

## **La transition inclusive dans la société de longévité**

Les missions du travail social promeuvent l'accès des personnes accueillies et accompagnées aux droits fondamentaux et à leur autodétermination. L'approche inclusive vise à agir sur l'environnement des personnes âgées, handicapées et vulnérables, en s'appuyant sur les ressources de leur territoire dans une démarche de participation qui les inscrit dans le « droit commun ». Dès lors, elles n'ont plus vocation à vivre cantonnées dans des dispositifs ou des établissements spécialisés.

## **Le travail social dans la transition écologique**

L'action publique est confrontée à la complexité d'une nouvelle équation : la crise écologique amplifie les inégalités sociales tandis que les inégalités sociales compromettent la transition écologique. C'est là où le rôle de l'intervention sociale prend tout son sens. Les populations les plus modestes sont les premières concernées par les impacts du réchauffement climatique il est donc primordial de mettre en convergence les politiques de solidarité et les politiques environnementales.

\*\*\*

La crise d'attractivité est systémique. La valorisation des métiers implique des mesures structurelles et un choix politique de société. Elle appelle une approche de court et de long terme et l'activation de différents leviers faisant système. Relever le défi de l'attractivité suppose une prise de conscience collective face à une situation de rupture du travail social et une volonté politique substantielle pour la reconnaissance de ces métiers. Les mesures immédiates indispensables pour faire face à l'urgence doivent s'articuler avec une vision anticipatrice et de plus long terme pour sortir l'action publique et le travail social des logiques de réaction et de réparation. Il faut impulser un nouvel élan collectif par l'engagement des pouvoirs publics et des acteurs locaux pour réaffirmer la dimension fondatrice du travail social dans notre modèle de solidarité.