



HAL
open science

Mobilisation de la force de travail et rapports salariaux

Philippe Hirlet

► **To cite this version:**

Philippe Hirlet. Mobilisation de la force de travail et rapports salariaux: Les cadres de proximité confrontés à la montée en puissance du concept de “ gouvernance ” de l’action sociale. Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Jun 2009, Nice, France. hal-03424457

HAL Id: hal-03424457

<https://hal.science/hal-03424457>

Submitted on 10 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mobilisation de la force de travail et rapports salariaux

Les cadres de proximité confrontés à la montée en puissance du concept de « gouvernance » de l'action sociale

Mobilisation of the work force and wage relationship : proximity managers confronted with sudden rise of « governance » concept of social action

Philippe Hirlet

Cadre de formation à l'IRTS de Lorraine, responsable du CAFERUIS, Responsable du département de recherche de l'IRTS. Chercheur associé au Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi (GREE). Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales, Université Nancy 2 (2L2S). Philippe.Hirlet@irts-lorraine.fr

Les lois et les notions qui se succèdent dans le champ de l'intervention sociale proposent, en filigrane, une nouvelle façon d'organiser le travail, elles entraînent également une recomposition des rapports de force au sein des organisations sociales qui doivent s'adapter et être plus réactives aux contingences de l'environnement. C'est dans ce cadre d'action en profonde mutation, que l'on voit apparaître certaines notions issues du secteur privé marchand : gouvernance, management par la qualité et par le projet, flux tendus, juste à temps... Il s'agit d'analyser en profondeur l'impact de la gouvernance sur l'organisation du travail des associations d'action sociale, ainsi que le rôle central joué par l'encadrement de proximité dans la mise en place de ces changements.

gouvernance, mobilisation de la force de travail, salariat, cadre de proximité

Introduction

Il s'agit à travers cette communication de montrer que le champ de l'intervention sociale est désormais traversé par une « gouvernance globale » et que celle-ci pénètre progressivement au cœur des organisations sociales et médico-sociales. Pour pouvoir lire ces glissements progressifs, voire ces mutations de fond, il est impératif de s'arrêter un temps sur la construction historique du concept de gouvernance. Le secteur associatif a tout intérêt à être vigilant, car le développement de ce concept est souvent associé à la création et au développement de technstructures externes qui régissent et encadrent fortement l'activité de travail des professionnels par l'émergence des référentiels et des procédures.

Il s'agira d'appréhender la portée de la mise en œuvre de ce concept dans le champ social, tant du point de vue du management des associations, que du point de vue des effets qu'il produit sur l'encadrement (cadres intermédiaires).

Nous nous proposons d'exposer à travers cette communication deux incidences majeures qui s'articulent autour de l'instauration du concept de gouvernance dans les champs social et médico-social.

Le premier point de l'analyse portera sur une tentative de définition du terme de « gouvernance » et sa répercussion au sein du secteur social et notamment sur le risque de « chalandisation »¹.

¹ M. Chauvière, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, 2007, Coll. Alternative sociales.

Un deuxième point sera articulé autour de la mise en évidence de certaines tensions professionnelles et institutionnelles qui pèsent en premier lieu sur le rapport salarial, et, en second lieu, sur le métier de cadre intermédiaire.

1. Définitions et impacts du concept de gouvernance sur les associations sociales et médico-sociales

Pour pouvoir analyser l'impact éventuel du concept de gouvernance sur le champ de l'action sociale, il nous faut tenter, au préalable et dans la mesure du possible, de le définir. Notre idée est d'éclairer les professionnels du travail social, les chercheurs et les dirigeants sur l'histoire de ce terme, son émergence et sa propagation rapide dans le travail social, ainsi que sa résonance à l'échelle de la société.

1.1. Définitions possibles du concept de gouvernance

Après quelques recherches sur le concept, on se rend compte du caractère polysémique du terme de gouvernance². En effet, on s'aperçoit très vite de la multitude des acceptions qui sont données par les experts à ce concept émergent ; ce qui pose selon nous un problème de transférabilité au secteur de l'intervention sociale, puisqu'à partir de définitions multiples et parfois contradictoires, nous faisons comme si ce terme devait être employé coûte que coûte et utilisé dans le champ de l'intervention sociale, au même titre qu'à l'hôpital, l'école, l'université ou la grande industrie. Bien évidemment les choses ne sont pas aussi simples qu'elles peuvent y paraître, dans la mesure où derrière l'instauration de ce concept il y a des hommes et des femmes qui prennent en charge, au quotidien, des publics en grandes difficultés sociales et qui développent pour ce faire des compétences relationnelles difficilement standardisables. Il s'agit bien d'une relation de service comme l'explique Jean Gadrey³.

Que peut-on retenir ? Historiquement, la notion de gouvernance apparaît en France dès le XII^e siècle, dans un premier temps, elle est employée quasi-exclusivement dans un sens très technique. Selon Philippe Moreau Defarges,

« Les historiens anglais du Moyen Âge se réfèrent à la gouvernance pour caractériser le mode d'organisation féodale. Ce terme resurgit, dans la langue anglaise, durant le dernier quart du XX^e siècle comme l'une des notions clés de l'univers des entreprises et des organisations »⁴.

Selon J.-P. Gaudin⁵, le mot gouvernance « circule en français depuis le XIII^e siècle. Son sens initial est longtemps équivalent à celui de gouvernement (qu'on utilise toujours) et à celui de gouverne (tombé dans l'oubli...). La philosophie politique nous apprend que la gouvernance est, au XVII^e et XVIII^e siècles, un des éléments du débat relatif à l'équilibre entre les pouvoirs royaux et parlementaires.

Si l'on s'appuie maintenant sur l'ouvrage de François Noble et Francis Batifoulier⁶, les auteurs citant Y. Cannac et M. Godet :

« La gouvernance c'est l'ensemble des dispositions visant à s'assurer que l'action des dirigeants de l'entreprise marchande est bien conforme à la volonté des actionnaires et à leurs intérêts. Ils la distinguent du management, lequel désigne les

² Il existe néanmoins, malgré la multiplicité des applications du mot, une logique commune dans l'usage de ce terme. Chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public comme au sein du secteur privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout un mouvement de « décentrement » de la prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision.

³ J. Gadrey, *Socio-économie des services*, Paris, La Découverte, 2003, Coll. Repères.

⁴ Sur cette question voir l'ouvrage de Ph. Moreau Defarges, *La gouvernance*, Paris, PUF, 2003, pp. 9-30.

⁵ J.-P. Gaudin, *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

⁶ F. Batifoulier, F. Noble, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2005, coll. « Action sociale », p. 95.

relations entre les dirigeants et leurs subordonnés, la gouvernance pouvant ainsi être caractérisée comme le gouvernement du gouvernement ».

La gouvernance s'inscrit dans cette logique permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources. Pour la gouvernance, la décision, au lieu d'être la propriété et le pouvoir de quelqu'un (individu ou groupe), doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu, le terrain de jeu pouvant être une entreprise, un Etat, une organisation.

On pourrait dire qu'il s'agit là d'un pôle de réflexion qui se place à l'échelle des décisions stratégiques et des orientations politiques globales, le tout impulsé par une dynamique de revitalisation des conseils d'administration et de la vie associative.

Il n'y a plus qu'à espérer que l'utilisation massive et parfois abusive du concept de gouvernance, par les dirigeants et les élus politiques qui ont en charge l'action sociale, n'aboutisse pas à détourner de la vocation première des organisations sociales ; c'est-à-dire de la prise en charge et de l'accompagnement social des personnes démunies, fragiles et dépendantes. Si tel était le cas, le concept de « *corporate governance* », modèle radical issu du secteur privé lucratif, s'implanterait au détriment de celui plus classique de gouvernance du secteur associatif⁷. Nous serions alors proches du point de vue défendu par Michel Chauvière de la « chalandisation »⁸ du secteur, voire de sa « marchandisation ». Changements majeurs qui aboutiraient selon nous à une nouvelle façon de penser le management de l'action sociale très en proximité d'une hégémonie managériale⁹.

« La gouvernance, avec sa logique de gestion rationnelle, appelle la marchandisation. Celle-ci part d'un raisonnement simple : dès qu'un bien est ou devient rare et par conséquent n'est plus librement accessible à tous, il faut un mécanisme de distribution de ce bien. Deux systèmes sont possibles, l'un autoritaire (répartition du bien par un pouvoir, comme l'Etat), l'autre par le marché : tout bien, tout service, dès que son offre n'est pas infinie, reçoit un prix variant en fonction de la demande solvable de ce bien »¹⁰.

1.2. Incidences sur la gestion et la mobilisation de la force de travail

Après ces définitions et une tentative d'éclaircissement du concept de gouvernance, il s'agit de mesurer l'impact qu'il peut avoir sur la gestion des organisations et sur la mobilisation de la force de travail. On se rend bien compte que les associations d'action sociale, sont de fait, beaucoup plus « managées » ou « contraintes » par des contingences externes et que la gouvernance s'installe comme maître d'œuvre pour guider les dynamiques directoriales. Il faut bien comprendre que l'application du concept de gouvernance, issu du secteur de l'industrie, au secteur social et médico-social impulse un nouveau mode de management qui en surplomb détermine les stratégies et impose aux directions générales ou

⁷ La « *corporate governance* » est un modèle très implanté dans les industries et entreprises du secteur marchand qui conduit à faire prendre des décisions stratégiques et politiques aux cadres dirigeants imposées par les actionnaires qui pilotent de fait l'entreprise et qui sont à la recherche d'une certaine rentabilité.

⁸ Selon M. Chauvière, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte, 2007, Alternative sociales, p. 15. « La privatisation et la marchandisation du social ne sont encore que partielles (...) alors que la chalandisation, elle, qui formate les comportements et les consciences, est déjà plus avancée (...). Elle instille un habitus commercial banalisé (...), là où dominait le non-commercial, le non lucratif. Elle entraîne une dévalorisation invisible des mobilisations collectives, au bénéfice d'une approche dépersonnalisée ».

⁹ R. Bertaux et Ph. Hirlet, *Entre nécessité et vertu*, Nancy, PUN, 2009, coll. « Salariat et transformations sociales », 340 p.

¹⁰ Ph. Moreau Defarges, *La gouvernance*, Paris, PUF, 2003, p. 9 à 30.

d'établissements de s'adapter à une forme de « rationalisation » du travail (du) social¹¹, actuellement secondée par un contrôle budgétaire important.

Il est sûr que l'introduction du concept de gouvernance aura à terme une répercussion sur la gestion et la mobilisation de la force de travail dans les organisations d'action sociale. Mais, en quoi et comment le rapport salarial s'en trouve commenté ?

Il y a précisément une modification forte, qui provient du fait que le champ de l'action sociale est aujourd'hui gouverné et dirigé indirectement par des technostructures externes (Agences Régionales de Santé, Agences de la performance, Conseils Généraux et Régionaux) qui ont pour objectif de formaliser, de rationaliser et d'évaluer le travail et la qualité du service rendu aux usagers. Il s'ensuit, quasi-inévitablement, une influence sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le management. Cet ensemble d'actions ou d'outils – qui devrait permettre de gérer une institution sans heurt et servir de base à l'unité d'action des collectifs de travail – est aujourd'hui, plus que par le passé, imposé par l'extérieur. Le cœur de la gouvernance se situe autour de ces enjeux : comment faire appliquer par les salariés des mesures ou des modalités de travail pour lesquelles les acteurs n'arrivent plus à comprendre le bien fondé des décisions ou des orientations, plus concrètement encore, l'intérêt qu'elles revêtent pour l'efficacité du service rendu aux usagers. Au-delà de ces considérations et d'une tentative de définition du néo-management, il s'agit de démontrer ou d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que l'habileté du management (les arts de faire managériaux) moderne se situe probablement dans sa capacité à vider le travail ou l'activité de son contenu. Il semblerait que l'activité (du travailleur social, de l'infirmière ou du cadre) se transforme et se rationalise du fait du renforcement d'impositions extérieures, qui proviennent d'agences de normalisation et de labellisation et qui sont censées procurer un gage de qualité de la prestation et du service rendu. Il y aurait vraisemblablement moins de prises pour le travailleur et moins d'espaces pour qu'il puisse s'approprier ou se réapproprier les bases et les fondements de l'action, donc la réalité du travail entrepris.

En d'autres termes, le travail ne serait plus assez valorisé, les facteurs d'hétéronomie de l'activité extrêmement renforcés à cause d'une rationalisation rampante et de l'instauration des procédures ; les conditions de l'activité étant toujours plus opaques, cela réduit la capacité des acteurs à se saisir des marges de manœuvres et de liberté restantes et cela annihile de fait la capacité de production, d'imagination, de création des individus ou des collectifs de travail. Les détracteurs nous rétorqueront (espérons que l'avenir leur donnera raison) que c'est sans compter sur la capacité de résistance des collectifs, surtout dans le champ social. Certes, et l'histoire démentira peut-être ces affirmations, dans tous les cas, et quoi qu'il arrive, il faudra compter sur la force de persuasion du management moderne, dont l'objet n'est plus de se contenter d'adapter et de calculer scientifiquement les gestes et mouvements des ouvriers mais bien de façonner les manières de penser et d'agir des professions dites intellectuelles, notamment de l'encadrement. Il s'agit désormais de coloniser et de subordonner les esprits, les pratiques professionnelles, les savoir-faire, et surtout, les savoir-être par l'introduction d'un guide de « bonnes pratiques ».

Nous allons à ce stade de l'analyse montrer la manière dont le terme de gouvernance va engendrer une nouvelle caractérisation du rapport salarial dans le champ social et médico-social et discuter l'impact qu'il va avoir sur l'encadrement de proximité.

¹¹ « La gouvernance, c'est une relation de pouvoir ; le gouvernement c'est l'exercice opérationnel de ce pouvoir ; la gouvernabilité, c'est la mesure de l'efficacité de ce pouvoir sur les systèmes concernés ». Y. Cannac et M. Godet, *La bonne gouvernance*, Futuribles, n° 265, auteurs cités par F. Batifoullet et F. Noble, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2005, coll. « action sociale », p. 95.

2. Un rapport salarial en tension

Le travail dans le champ social ou en milieu hospitalier est moins parcellisé qu'au sein d'une grande entreprise de production industrielle dont l'industrie automobile constitue le modèle emblématique. La nature des activités de soins ou éducatives le permet plus difficilement. Néanmoins, il existe bien une division horizontale et verticale du travail, une rationalisation des activités dans ces secteurs – au demeurant plus prégnante dans le sanitaire que dans le social – même si les gains de productivité qui en découlent sont difficiles à évaluer. La recherche MIRE : *Observer les emplois et les qualifications des professions de l'intervention sociale*¹² a bien mis en lumière les évolutions récentes du champ social et médico-social vers une division du travail accentuée ainsi que vers une rationalisation plus grande des tâches : hiérarchisation plus forte des statuts, division plus nette entre conception et exécution, remise en cause des spécificités professionnelles classiques fondées sur les métiers historiques...¹³

Ce mouvement de rationalisation se traduit aussi par une prescription et une exigence de résultats plus importante, alors que jusque là, une relation de service public ou d'intervention sociale ne se mesurait pas à l'aune d'analyses exclusivement fondées sur des catégories de pensée qui relèvent quasi-uniquement de la gestion. Mais le social en voie de contamination par le néo-management n'échappe pas à la quantophrénie¹⁴ (maladie de la mesure consistant à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique).

N'y a-t-il pas une injonction paradoxale à vouloir tout standardiser, tout rationaliser (certification, évaluation, référentiels, ainsi que la création de technostructures externes, comme les Agences Régionales de Santé) tout en essayant de maintenir un peu d'humanité dans la relation de service. En effet, comment la nouvelle « gouvernance » (ainsi que les techniques modernes de management) peut-elle assurer une meilleure qualité de service aux usagers ou patients, dans la mesure où certaines de ces orientations sont proches de « l'idéologie gestionnaire » ? Quelles seront les incidences politiques et stratégiques de la nouvelle gouvernance impulsée par les Agences Régionales de Santé sur les acteurs et les organisations du champ social, médico-social ou sanitaire ?

La culture de l'évaluation (des personnels et de la qualité des services rendus) diffusée par les démarches de certification et d'accréditation censées organiser le travail sous l'égide de protocoles renforcerait la maîtrise des risques et permettrait de fiabiliser et de rendre plus efficiente les organisations ; mais raisonner ainsi revient à ignorer les effets pervers de la logique prescriptive et comptable de ces démarches, qui, en ne laissant plus assez de temps aux personnels, rendent ces protocoles imposés assez contre-productifs. On comprend dès lors qu'une sorte de dépossession du travail des acteurs de l'intervention sociale peut voir le jour, et que cette dépossession s'organise essentiellement en dehors d'eux, par le biais d'une consignation des tâches pensées à l'extérieur ; ce qui induit un autre rapport au travail, une appropriation du métier différente, ce qui impose aussi une forte hétéronomie dans le travail¹⁵.

¹² J.-N. Chopart (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Edition Dunod, 2000.

¹³ R. Bertaux, Y. Schléret, S. Bernardi, « Logiques professionnelles, logiques institutionnelles, logiques de mission », in J.-N. Chopart (dir.), *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*, Paris, Dunod, 2000.

¹⁴ V. De Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil, 2005, coll. Economie Humaine, 275 p.

¹⁵ R. Bertaux, Ph. Hirlet, O. Prépin, F. Streicher, *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan, 2006.

Lorsque les temps de régulation font défaut, lorsque les temps que l'on qualifie¹⁶ de transitionnels – ceux que l'on met entre soi et les exigences productives, qui permettent de voir venir, de mettre à distance, de s'appropriier les choses sans les subir dans une immédiateté perturbante... d'avoir prise sur le temps – sont sacrifiés pour des questions de rentabilité, les salariés sont contraints de choisir, non l'organisation qui les ménage ou leur plaît, non celle qui améliore le séjour du patient, mais celle qui leur permet d'aller plus vite, d'être plus « efficaces malgré tout ». Mais cette « efficacité malgré tout » reste fragile lorsqu'on travaille dans l'urgence, avec un effectif au plus juste, sans possibilité de se soustraire au flux tendu.

2.1. Entre permanences et mutations : à modèle hybride, identité ambivalente des cadres de l'action sociale

Le rapport salarial dans le social reste fondamentalement fordiste du fait de la reconnaissance statutaire des salariés par le diplôme et forge les identités professionnelles des personnels de soins ou des travailleurs sociaux, identités sur lesquelles les cadres peuvent s'appuyer pour conforter leur légitimité quand ils sont eux-mêmes issus de ces métiers. Mais la plus grande exposition de certaines structures sociales aux forces du marché, l'introduction de nouvelles formes de management et d'organisation, contribuent à faire évoluer le volume et la nature des activités des professionnels et particulièrement des cadres intermédiaires, chefs de service éducatif. La situation professionnelle hybride du cadre – entre héritages fordistes et innovations libérales – est le reflet de la combinaison entre les mondes bureaucratiques et managériaux de l'organisation qui caractérise le régime contemporain de mobilisation de la force de travail dans le secteur sanitaire et social.

Les tensions générées par cette alchimie de la gouvernance des organisations, qui associe des principes du management libéral et certains modes de commandement et de prescription caractéristiques des systèmes bureaucratique et fordiste, pèsent également et *a fortiori* sur l'encadrement de proximité. L'augmentation du flux d'activité s'accompagne pour les cadres intermédiaires d'une complexification de leur fonction : la sophistication des démarches de certification ou d'accréditation, la nécessité de gérer un plus grand nombre de salariés sous statuts différents, l'obligation de maîtriser un plus grand nombre de variables issues de l'environnement, appellent des compétences supplémentaires, mais également un volume plus important d'informations à traiter. Là encore, n'y aurait-il pas des contradictions ou des confusions, dans l'exercice des fonctions et des métiers de cadres, qui pousseraient à une sorte de « servitude volontaire¹⁷ » et « d'implication contrainte¹⁸ » ?

2.2 Des tensions sur les cadres de directions dans les organisations d'action sociale

Dans une étude antérieure sur les cadres intermédiaires du champ social et médico-social, nous avons essayé de montrer¹⁹ en quoi l'exercice professionnel était marqué par la gestion des tensions inhérentes à leur position dans l'organisation, mettant notamment en lumière la tension entre proximité et distance dans le rapport aux équipes de salariés ou dans le rapport à

¹⁶ F. De Coninck, « Le temps devant soi », Communication au Colloque *Intensification du travail*, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris, 2002.

¹⁷ J.-P. Durand, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendus et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004, « Economie humaine », 386 p.

¹⁸ D. Courpasson, *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000.

¹⁹ R. Bertaux, Ph. Hirlet, O. Prépin, F. Streicher, *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan, 2006, p. 193.

la direction, ou encore la tension entre la nécessité d'exercer le commandement, de contrôler le travail des subordonnés, et la nécessité d'animer, dynamiser et réguler les équipes.

Cinq axes principaux peuvent être distingués pour caractériser l'exercice professionnel du cadre en lien avec les fonctions génériques qui lui incombent, chaque axe étant pris dans une tension entre deux polarités :

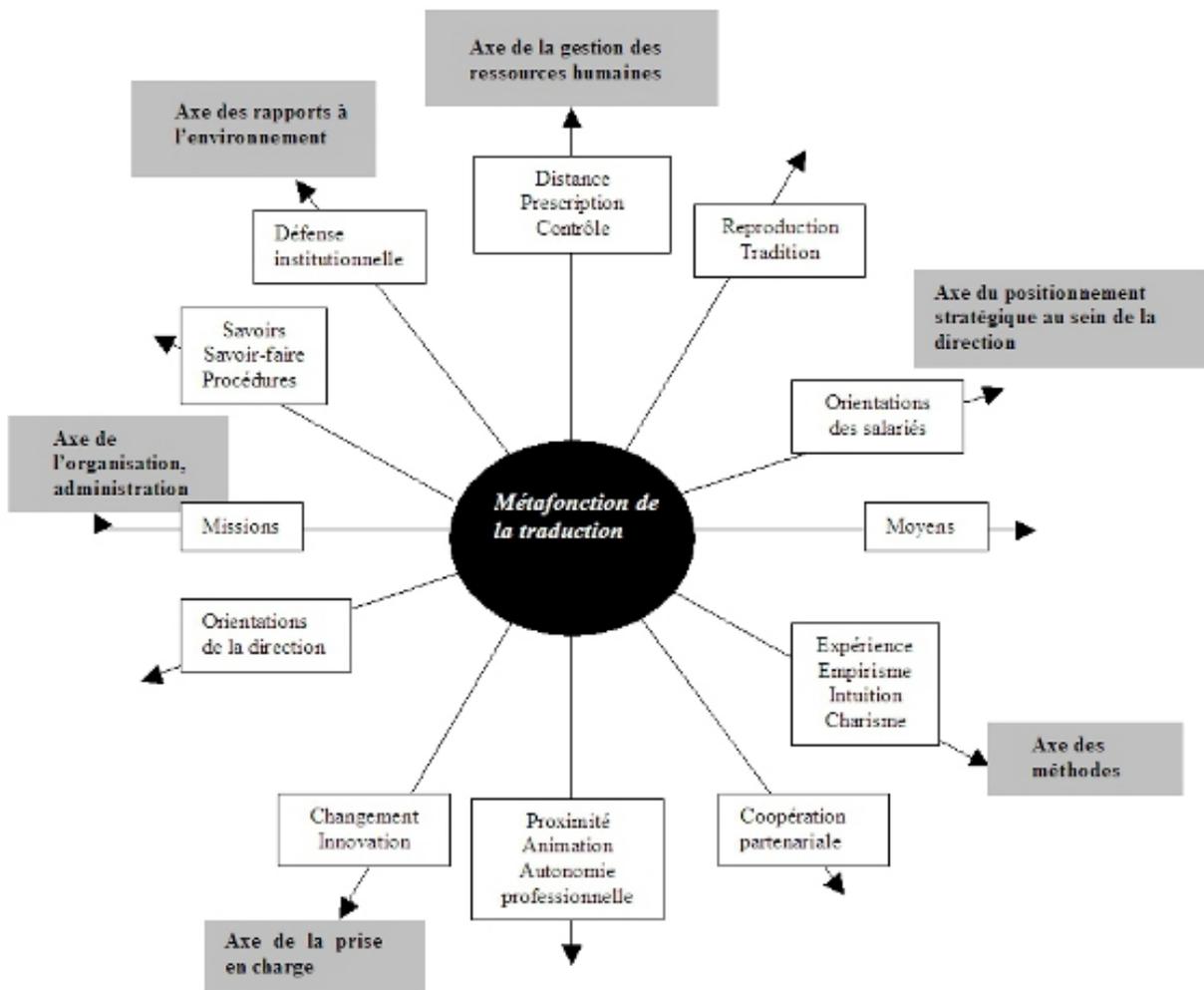
- l'axe de la prise en charge des personnes en difficultés (fonction I), entre la polarité de la reproduction et de la tradition et celle du changement et de l'innovation ;
- l'axe de la gestion des ressources humaines, de l'animation et de la coordination des équipes (fonction II), entre la polarité de la distance, de la prescription et du contrôle, et celle de la proximité, de l'animation participative et du respect de l'autonomie des professionnels ;
- l'axe de l'organisation, administration et gestion (fonction III), entre la polarité de la rationalité bureaucratique et financière, centrée sur la gestion des moyens et celle de la réalisation de la mission (au profit des usagers), au service de laquelle sont mis en œuvre des moyens organisationnels, administratifs et financiers ;
- l'axe du positionnement stratégique au sein de l'équipe de direction (fonction IV), axe à partir duquel le cadre définit quelles alliances il met en œuvre avec les acteurs institutionnels ce qui souvent s'exprime dans un choix entre l'adhésion aux orientations de la direction et l'adhésion aux orientations des équipes ;
- l'axe du rapport de l'institution à l'environnement (fonction V), entre la polarité de la coopération partenariale et celle de la défense institutionnelle.

À ces cinq axes correspondant aux cinq fonctions génériques définies par les auteurs précédemment cités (une première fonction de mise en œuvre et d'animation de la prise en charge du public accueilli en rapport avec la mission de l'établissement ; une deuxième fonction de gestion des ressources humaines ; une troisième fonction d'organisation, d'administration et de gestion ; une quatrième fonction de coordination avec l'équipe de direction ; une cinquième fonction de représentation et de relations externes), il faut ajouter deux axes :

- un axe des méthodes, entre la référence à des savoirs, savoir-faire et procédures établis, et la référence à l'expérience, à l'empirisme, au charisme et à l'intuition, concernant les méthodes d'intervention du cadre ;
- un axe relatif à la méta-fonction de traduction, concernant cette fonction transversale spécifique.

Cet ensemble peut être représenté dans le schéma suivant :

Tensions à gérer dans l'exercice des fonctions de cadre intermédiaire dans le champ social et médico-social



Source : Bertaux R., Hirlet P., Prépin O., Streicher F., 2006, p. 195

Les cadres intermédiaires reçoivent donc une quantité d'injonctions à agir qu'ils doivent traduire pour les personnels et les collectifs de travail dont ils ont la responsabilité, tout en connaissant leur côté irréalisable du fait des contradictions qu'elles génèrent. Mais ils ne peuvent faire autrement que de montrer qu'ils croient à la « prescription idéale »²⁰ et qu'ils cherchent à s'y conformer, de même qu'ils cherchent l'adhésion de chacun des membres de l'équipe.

Les contingences liées à l'environnement, fortement dépendantes des politiques publiques, ne facilitent pas la fonction du cadre qui doit pouvoir anticiper largement l'évolution de la loi, et être très réactif pour mettre en place cette évolution au sein de l'organisation. Il a la charge de programmer et d'organiser le travail en fonction d'événements imposés souvent de l'extérieur. Ces facteurs interagissent inévitablement sur sa fonction : il doit assimiler ces nouveaux outils, les expliquer, les traduire et construire un nouveau mode de direction.

Les cadres ont un rôle de « traduction » au niveau des salariés, entre les salariés et la direction, entre les salariés et les usagers. En conséquence, pour pouvoir honorer et assumer cette fonction, ils ont mis en place un registre de « traduction » des situations. En effet, ils doivent en permanence traduire les éléments qui leur sont confiés par la direction, en des termes adéquats pour que les salariés aient la possibilité de se les approprier. Inversement, ils traduisent des situations (venant de propositions de salariés) qui pourraient être difficiles à gérer, à contrôler par les directions. Ils réinterprètent sans cesse les aspirations et les stratégies

²⁰ A.-M. Dujarier, *L'idéal au travail dans les organisations de service de masse*, Thèse de doctorat, Université Paris 7 – Denis Diderot, 2004.

des salariés, ils arrangent les injonctions faites par l'équipe de direction. En bref, ils veillent à la conciliation des buts de l'organisation et des individus. Si le cadre parvient à prendre de la distance vis-à-vis des équipes, il peut réaliser un travail de médiation entre les différents groupes sociaux avec lesquels il est en contact : gérer des équipes revient alors à transcrire des logiques d'acteurs, à opérer un travail de traduction/transcription en paroles et en actes de ces stratégies pour qu'elles soient compréhensibles pour l'ensemble des personnels. Les choses ne vont pas toujours de soi, les intentions des directions ne sont pas forcément comprises des équipes et les logiques des équipes éducatives ou soignantes ne sont pas non plus toujours transparentes. Traduire pour animer des équipes, traduire pour communiquer des résultats d'expertise : c'est peut-être cette double activité qui conforte la thèse de la complexification et de la transversalité grandissante des activités du cadre intermédiaire. Ce dernier s'inscrit donc dans le double registre de la « traduction/médiation » et de la « traduction/expertise ».

Le concept de traduction mobilisé ici renvoie en quelque sorte à l'adaptation du cadre au procès de travail qui lui est donné. Il ramène à l'idée d'appropriation du travail, autrement dit à ce qu'il fait de ce que l'organisation du procès de travail lui impose de faire. Il met en lumière la distance prise par l'encadrement par rapport au management moderne – son discours et ses outils – et permet ainsi de dépasser l'analyse en termes de logiques d'acteurs et de sources de légitimité chère à la sociologie française des organisations, pour une explication plus fine des enjeux qui se nouent dans les rapports concrets de travail, ceux-là mêmes qui exigent une intervention humaine – dont les modalités d'actions ne sont pas assignées par les directions – pour empêcher la déstructuration des collectifs.

Combien de temps pourront-ils faire de nécessité vertu et traduire ou plus exactement retraduire les injonctions paradoxales du pouvoir tout à la fois bureaucratique et managérial et à quel prix pourront-ils le faire ? Jusqu'où ces « salariés de confiance » accepteront-ils ce processus de « déprotection »²¹ qui sape leur statut et retravaille leur identité ?

Conclusion

Pour essayer de rassembler les idées centrales que nous avons émises, nous devons rappeler aux lecteurs quelques points centraux de l'analyse produite.

Le premier élément a consisté à sérier au mieux la notion émergente de gouvernance. Nous avons décrit historiquement la progression de ce concept et nous avons tenté de montrer qu'il pouvait s'implanter à la fois dans le langage des dirigeants des organisations d'action sociale et chez les élus politiques de tout bord tout en provenant initialement du secteur industriel marchand.

Nous estimons qu'il permet aux directions d'établissements sociaux de s'entourer de compétences nouvelles dans la gestion économique et stratégique de l'association, ce qui peut être d'ailleurs l'occasion d'un renouvellement des conseils d'administration. Pour autant, et rapidement, il s'agira de mesurer le degré de résistance du secteur social par rapport à la « corporate governance » qui semble elle, beaucoup plus radicale en matière de gestion et de management des ressources humaines.

La question centrale qui se pose au « social en acte » est précisément la suivante : pouvoir encore partager l'expérience du travail entre intervenants sociaux, alors que les tensions et le néo-management poussent tout au contraire à une individualisation des rapports au travail. Comment le secteur social va-t-il résister aux modalités de mise en place de la gouvernance, largement impulsée par des technostructures externes (Agence Régionale de Santé, Conseils Généraux, Conseils Régionaux, Communautés de communes) et par des politiques européennes qui poussent à des logiques de missions et de marchandisation ? Comment les

²¹ F. Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil, 2005, Coll. La République des Idées.

élus politiques qui ont un pouvoir accru sur les travailleurs sociaux depuis les lois de décentralisation vont-ils se comporter à l'égard de ce secteur ?

Le deuxième élément, sur lequel il semble intéressant d'attirer l'attention du lecteur, concerne l'apparition de plus en plus fréquente des nomenclatures qui se matérialisent sous la forme de référentiels, d'indicateurs, de protocoles ou de procédures, qui sont pensées et construites par des experts, des analystes ou encore des agences nationales à l'extérieur des organisations d'action sociale. Ces nomenclatures doivent être mises en place par les travailleurs sociaux dans le cadre de démarches projet, qualité, évaluation, certification. Malgré une interprétation toujours possible des règles ou des procédures, il nous apparaît qu'il y a un renforcement du caractère hétéronome du travail, moins de marge de liberté et d'autonomie dans la gestion des situations quotidiennes et dans la prise en charge des usagers pour les intervenants sociaux.

Sans un effort de réappropriation du travail par les intervenants sociaux à l'égard de la mise en œuvre de ces orientations, il y a un risque de voir ces procédures s'implanter massivement sans qu'elles aient fait l'objet d'une adaptation adéquate à la fois pour les usagers et professionnels de l'action sociale. Cela couronnerait, selon notre point de vue, la victoire de la technostructure sur les bureaucraties professionnelles²² et accentuerait, par la même occasion, l'hétéronomie du travail des salariés. Il y aurait alors, comme le dit M. Chauvière, une attaque frontale « du social en actes ».

Dans le scénario un peu alarmiste, que nous venons de dépeindre, il faut également compter sur la capacité de résistance des intervenants sociaux. En effet ceux-ci se situent toujours dans des « habitus » ou des « logiques d'action » qui sont loin d'être accordés aux habitus ou logiques d'action de leurs dirigeants, aussi bien pour ce qui concerne la « bonne manière » de remplir la mission, qu'en ce qui concerne la « bonne manière » de diriger une institution²³.

BALZANI B., BARY R., DUFOUR J., DUPUIS P.-A., FERIÉL E., FERRY V., GARCIA-BADIDIA R., HIRLET Ph., STREICHER F., *Les services en Lorraine : régulation territoriale, emploi, travail et professionnalisation*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 2009, « Saliariat et transformations sociales ».

BATIFOULIER F., NOBLE F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2005, « Action sociale ».

BERTAUX R., HIRLET Ph., KAISER J., PREPIN O., STREICHER F., *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan, 2006, « Penser l'action sociale ».

BERTAUX R., HIRLET Ph., *Entre nécessité et vertu : les acteurs du champ social dans la complexité de leurs pratiques et face aux mutations de l'environnement*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy (PUN), 2009, « Saliariat et transformations sociales ».

BERTAUX R., HIRLET Ph., *L'évolution du métier de directeur d'établissement social. Entre distance et proximité*, Paris, Seli Arslan, 2002, « Penser l'action sociale ».

BERTAUX R., SCHLERET Y., BERNARDI S., *Logiques professionnelles, logiques institutionnelles, logiques missions*, in Chopart N. (dir.), *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod, 2000.

BOULAYOUNE A., JACQUOT L., avec la collaboration de Belkacem R., Hirlet Ph., *Figures du salariat : penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, Paris, L'Harmattan, 2007, « Forum IRTS de Lorraine ».

²² H. Mintzberg, *Le management. Voyage au cœur des organisations*, (1^{re} édition : 1990), Paris, Editions d'Organisation, 2004.

²³ Sur ce point voir le livre de R. Bertaux et Ph. Hirlet, *Entre nécessité et vertu*, Nancy, PUN, 2009, coll. Saliariat et transformations sociales, 340 p.

- CHAUVIÈRE M., *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, 2007, « Alternative sociales ».
- CHOPART J.-N., *Les mutations du travail social. Dynamiques professionnelles*, Paris, Dunod, 2000.
- DE CONINCK F., « Le temps devant soi », Communication au Colloque *Intensification du travail*, CEE/CEPREMAP/LATTS, Paris, 2002.
- COURPASSON D., *L'action contrainte*, Paris, PUF, 2000.
- DUJARIER A.-M., *L'idéal au travail dans les organisations de service de masse*, Thèse de doctorat, Université Paris 7 – Denis Diderot, 2004.
- DUPUY F., *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil, 2005, « La République des Idées ».
- DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2004, « Economie humaine ».
- GADREY J., *Socio-économie des services*, La Découverte, 2003, « Repères ».
- GAULEJAC de V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, 2005, « Economie humaine ».
- MINTZBERG H., *Le management : voyage au cœur des organisations*, (1^{re} éd. : 1990), Paris, Editions d'organisation, 2004.
- MOREAU DEFARGES Ph., *La gouvernance*, Paris, PUF, 2003, « Que sais-je ? », n° 3676.