

## *La rationalisation des métiers du social*

# **L'installation de la logique marchande dans les professions sociales**

En ce début 2010, nous proposons aux professionnels de l'intervention sociale d'aborder un aspect des changements structurels qui bousculent les pratiques sociales et plus largement toute la société. Que se passe-t-il dans l'étape de rationalisation générale du travail, le postfordisme, et en particulier du travail dans les métiers du social? Comment les changements sont-ils effectués et légitimés dans les modèles de la nouvelle gestion publique (NGP)? Quelles transformations sont observables dans le social? Qui est touché? Que deviennent les usagers? Que deviennent les conditions de travail? Que devient un métier qui historiquement a été inscrit dans le registre du don et de la gratuité? Que devient le social?

Dans le métier lui-même, est-on en train de glisser d'une dynamique du don à la logique marchande dans la formation et l'exercice professionnels? Que signifie un tel changement? Comment a-t-il lieu? Les dilemmes ont toujours défini l'action quotidienne. Mais quels sont-ils aujourd'hui dans un contexte de rationalisation? Pourquoi est-il important de les nommer, d'en analyser le contenu (ambiguïtés, qualité et sens du travail, liens créés avec les usagers, transformation des qualifications, hiérarchisations, etc.) et les enjeux des choix à effectuer?

Comment se définissent les enjeux liés à la rationalisation pour les acteurs qui les vivent et les subissent? La recherche impérative du sens du travail face aux politiques mises en œuvre nous fournit le cadre général de réflexion des contributions présentées.

Précisons les axes de la réflexion. Au cours de ces dernières années, les réformes et restructurations ont entraîné une métamorphose du travail social, tant au niveau organisationnel qu'au plan de la formation et des qualifications. La montée en force des notions de

compétence, d'efficacité, de mobilité, etc., contribue à faire passer au crible chaque geste professionnel soumis à des évaluations quantifiables (unités de temps susceptibles de rémunération). Tout est compté. La qualité passe aux oubliettes, comme le montrait déjà l'auteur du *Traité du zen et de l'entretien des motocyclettes*, Robert M. Pirsig, dans les années 1970.

Une telle évolution s'inscrit dans le processus historique de la professionnalisation des tâches, traditionnellement effectuées par les femmes. Ces tâches n'ont pas été intégrées dans le champ professionnel. N'étaient-elles pas des tâches émanant des penchants féminins naturels? Une telle naturalisation du travail des femmes n'est plus à démontrer.

Une évolution plus récente se dessine dans l'établissement de nomenclatures précises, de référentiels, de découpages en unités, évolution assortie d'un coût, de contrats de prestations. On assiste à un mélange de caractéristiques empruntées au taylorisme, décomposition du métier en tâches bien définies et séparables, de nouvelles formes d'organisation des institutions et du travail s'inscrivant dans le posttaylorisme.

La professionnalisation des gestes relevant du soin, de la sollicitude et de l'attention pour autrui et leur conceptualisation dans ce nouveau cadre dessine le passage vers un nouveau style de rationalisation des métiers de l'humain qui mérite une réflexion critique.

Voici les cinq axes de réflexion proposés à partir du thème général :

### **1. Rationalisation/“irrationalisation” et exercice des professions sociales**

Tout d'abord, la rationalisation affecte l'exercice de la profession en ce qu'elle implique notamment une attention centrée sur son “efficacité” propre (mesure du temps, rationalité des gestes, économie d'énergie) plutôt que sur la demande de l'utilisateur, un manque d'entière personnalité dans l'interaction en raison du morcellement de la fonction, une exclusion de certaines formes de communication du domaine des gestes et compétences utiles.

## **2. Le travail social entre don, contrat et marchandisation**

En second lieu, le processus de rationalisation questionne la détermination de la valeur des tâches en termes exclusivement marchands (mesure en unités de temps c'est-à-dire en coût) qui sacrifient la part de "don" et redéfinissent les politiques de contrat dans le travail avec l'humain. Jusqu'où les contrats peuvent-ils être aménagés ? Cette dimension du don est-elle "professionnalisable" et, comme telle, susceptible d'être objet de formation professionnelle et d'évaluation des compétences ? La relative indétermination du rapport à l'autre, voire l'impression de "gratuité" qui peut marquer une part de l'interaction entre professionnel et usager, ne doivent-elles pas être regardées comme la clé de la réussite d'une intervention ? Un des enjeux de cette problématique est bien celui de la fonction du travail social dans la recomposition ou le maintien du lien social.

## **3. Hiérarchisation, division des tâches et découpage des dimensions de l'intervention sociale**

Ensuite, il convient de s'interroger sur les implications de la différenciation actuelle des formations et des qualifications dans le domaine du travail social. L'introduction de formations de différents niveaux (apprentissage en travail social) à côté de la formation dispensée dans les hautes écoles professionnelles implique un travail de définition de la répartition des fonctions et des tâches entre plusieurs catégories d'intervenants. La question de la hiérarchisation de la division du travail social et de la manière dont les dimensions instrumentale et relationnelle qu'il comporte sont redéfinies pourra également être posée dans le cadre de ce numéro spécial.

## **4. Former pour mieux rationaliser ?**

En quatrième lieu, il conviendra de s'interroger sur les transformations de la formation de base et de la formation continue en travail social. Peut-on véritablement former à la compétence explicite dans un domaine où se développent des habitus professionnels, des routines inconscientes, des modes de faire se stabilisant en ayant fait leurs preuves, etc. ? Quel rôle doit jouer la formation continue prise dans une tension entre l'exigence d'efficacité émanant des services et le besoin de ressourcement et de reconquête de sens émanant des professionnels ?

## **5. Le devenir de la formation continue du social**

Enfin, jusqu'à quel point faut-il suivre les directives des politiques de la formation universitaire et des hautes écoles spécialisées – distinguées de la recherche – qui postulent l'exigence de l'autofinancement de la formation continue au moment où les employeurs des institutions publiques et privées – à but non lucratif – ne peuvent plus assurer ces frais? La contrainte majeure est dans le tout économique. Il nous faut nous interroger sur la pertinence de ce paradigme ainsi que sur ses effets sur l'ensemble du travail social et le rapport aux usagers. Quelles transformations pédagogiques sont aussi induites par ce processus? Quels en sont les effets dans les dynamiques pédagogiques? Quel nouveau contrat social pour la formation continue professionnelle du social entre employeurs, État, syndicats, associations professionnelles?

Nous avons donc proposé aux auteurs des articles de réfléchir sur la rationalisation des métiers du social en prenant en compte tout ou partie de ces cinq axes. Nous leur avons proposé notre hypothèse – passage du don à la rationalisation – pour qu'ils la mettent à l'épreuve et puissent apporter des éléments de réflexion.

Dans ce numéro figurent neuf contributions venant de Belgique, du Canada (Québec), de France et de Suisse. Les auteurs apportent des éléments de réflexion à partir de leurs compétences, expériences et domaines de recherche (praticiens et chercheurs de divers domaines des sciences sociales: travail social, sciences de l'éducation, politique sociale, psychanalyse, sociologie, psychologie).

Michel Parazelli et Suzanne Dessureault (respectivement professeur-chercheur en travail social et étudiante de maîtrise à Montréal, Canada) montrent que, dans la nouvelle gestion publique, la question de l'autorité est en fait une transformation des rapports de pouvoir où se croisent des orientations gestionnaires et des rationalités scientifiques qui partagent une vision positiviste du management et de la prévention.

Carine Dierckx (formatrice dans le travail social, philosophe, Belgique) interroge la raison instrumentale à la lumière de la pensée de Charles Taylor qui pointe un malaise profond et un combat multiforme. Elle montre que, sur cette base, nous pouvons donner du sens

aux référentiels et à la raison instrumentale en les inscrivant dans une perspective dialogique et réflexive.

Stéphane Rossini (politologue, spécialiste de politique sociale, Suisse) s'intéresse aux changements relatifs à la formation continue des travailleurs sociaux. Il distingue trois objectifs à atteindre (allocation optimale des ressources, qualité des interventions, satisfaction du travail) et requiert qu'une volonté politique trouve les moyens de mettre en œuvre ces objectifs.

David Giauque (politique sociale, Suisse) nous amène à penser que la nouvelle gestion publique (NGP) a contribué à renouveler la bureaucratie plus qu'à réellement rationaliser le travail. Ses effets inattendus questionnent certaines "croyances managériales", en particulier celle suivant laquelle le marché constitue un moyen de coordination des activités humaines beaucoup plus efficace que l'organisation bureaucratique.

Frédérique Elsa Giuliani (sociologue, Suisse), relève, quant à elle, une double contrainte, un *double bind*: les exigences du travail de proximité et la rationalisation des interventions auprès des jeunes en France. Ces consignes sont contradictoires, comme elle le montre, dans la fabrication et l'usage de l'outil des comptes rendus officiels. Son enquête ethnographique met en évidence les effets paradoxaux induits par les pratiques d'évaluation et notamment par l'outil de l'expertise informatisée des parcours d'insertion des jeunes.

Nathalie Zaccai-Reyners (sociologue, Belgique) s'interroge sur la pertinence d'une formation professionnelle à la sollicitude. Face aux décalages, attestés par l'enquête de type ethnographique dans des lieux d'accueil des personnes âgées, entre une "culture de la bienveillance" et des pratiques quotidiennes de "gardiennage des corps", l'auteure n'incrimine pas seulement les dispositifs et l'absence de formation adéquate, mais aussi l'organisation même du travail, ses enjeux et finalités pour les prestataires et les bénéficiaires de soins.

Joëlle Libois (enseignante et chercheuse en travail social, Suisse) questionne les transformations qu'a connues la formation en travail social, et notamment la hiérarchisation des professions du social. Elle met en garde contre un académisme excessif dans les hautes écoles et plaide pour une formation à un "art de faire" articulant les diffé-

## L'installation de la logique marchande dans les professions sociales

Margarita Sanchez-Mazas, Françoise Tschopp

rentes dimensions de l'activité et s'appuyant sur des recherches rendant compte de la complexité de l'agir professionnel .

Jean-Louis Genard et Fabrizio Cantelli (sociologues, Belgique) retracent l'émergence de la notion de compétence qui en est venue à s'imposer dans de nombreux domaines, contribuant à instaurer un nouveau "partage des êtres" et dont la définition s'ajuste étroitement aux gestes "objectivables" et "mesurables".

Enfin, Pascal Martin (psychanalyste, superviseur en travail social, France), s'arrête sur le malaise que l'on ressent devant la constatation que tout devrait être quantifiable, ce qui conduit à une forme douloureuse de folie où le sujet disparaît. Serions-nous "simplement" en train de devenir fous, se demande-t-il.

Tout en présentant sous des éclairages multiples les problématiques que nous avons esquissées ci-dessus, les diverses contributions révèlent des points de convergence qui permettent de mieux saisir les paradoxes caractérisant le champ du travail social et de l'intervention, et d'explicitier les sources de tension que vivent les professionnels. Cet ensemble reflète une posture critique face au tournant managérial pris par les entreprises et les organisations, dont pratiquement « aucune n'échappe à la diffusion des concepts et techniques du management et par conséquent à son idéologie implicite néolibérale » (Laoukili, 2009). Toutefois, tandis que nombre d'analyses critiques s'emploient à montrer l'extension du paradigme managérial à l'ensemble des secteurs d'activité, qu'ils soient privés ou publics ou concernent l'administration, ou même les associations, le présent numéro se concentre sur les effets de la logique marchande dans le domaine particulier du travail social.

Cette focalisation n'a pas empêché l'inclusion dans le numéro d'analyses rattachant les phénomènes que nous constatons dans ce domaine spécifique à des dynamiques plus fondamentales qui sont celles de la modernité elle-même, ainsi que le montre C. Dierckx : la logique utilitariste qui prévaut aujourd'hui dans le domaine social est à saisir, selon l'auteur, à partir de la pensée de Charles Taylor, comme le symptôme « d'un malaise plus profond, au cœur de la modernité, concernant la montée en puissance de la raison instrumentale ». De même trouvera-t-on une réflexion sur la notion même de compétence (J.-L. Genard/F. Cantelli), où se joue l'horizon de sens des professions du social, de l'éducation et de la santé, ainsi que leur caracté-

sation, étant entendu qu'elles « ne sauraient se réduire à une addition de compétences » à laquelle tend à les soumettre l'injonction de l'évaluation.

C'est à l'aide de ces réflexions de fond que les contradictions, les effets pervers et les impasses dont les différents articles font état peuvent être plus directement attribués à l'importation du paradigme managérial dans le domaine du social et à la prévalence, là aussi, de la logique marchande. On trouvera ainsi un exemple de décalage entre les exigences de rationalisation des interventions et l'injonction de « se tenir au plus près » des problèmes tels qu'ils surgissent sur le terrain, décalage qui aboutit à la construction d'une représentation et au développement de pratiques étroitement ajustées à l'outil informatique (F.-E. Giuliani).

De tels exemples illustrent cette « volonté de tout contrôler qui, pour P. Martin, équivaut à vouloir transformer la parole en discours, les mots en codes à entrée unique », laquelle débouche sur un « trop de réalité » (Le Brun, 2000) annihilant l'imaginaire, ou sur un simulacre de réel livré au travers du prisme de l'ordinateur. C'est comme si désormais, pour reprendre la métaphore de Baudrillard (1981), la carte précédait, voire engendrait, le territoire, selon la « précession des simulacres ».

Autre type de simulation, « le paraître, les effets de façade », « l'attention apportée par les directions à la façon de dire l'accueil pour présenter la vie de la maison de retraite sous un jour favorable aux familles », tandis que subsistent, dans les étages, les soins de proximité effectués par les aides soignantes et les auxiliaires de vie, ainsi qu'une organisation des tâches limitant les droits des usagers (N. Zaccai-Reyners). Au niveau organisationnel, on pourra saisir un type de contradiction plus global : la rationalisation destinée à diminuer les coûts en réduisant la bureaucratie aboutit au contraire de l'effet recherché, à savoir à davantage de coûts et moins de flexibilité, étayant sous un autre angle le « fossé existant entre les objectifs énoncés dans les bréviaires réformateurs et les résultats concrets » (Giauque).

De même, on verra avec différents auteurs que les transformations du domaine du travail social dans un sens gestionnaire ont pour conséquence d'oblitérer sa spécificité et de lui dénier une identité propre. Ainsi, en soulignant les disparités entre les discours officiels

prônant le développement de la formation continue et l'absence de moyens concrets accordés pour y répondre, Rossini montre comment, contrairement aux secteurs économiques, la formation continue dépend, dans l'univers de l'action sanitaire, sociale et socio-éducative, de choix de nature politique, d'un engagement « corporatiste et politique fort », qui n'est point reconnu comme étant sa particularité. Dans la formation de base également, le travail social peine à trouver sa légitimité, car les activités non formelles et la fabrique du lien social échappent à des formalisations dictées par l'attente de résultats chiffrables, que ce soit à la hausse – niveau académique – ou à la baisse – apprentissages de type pratique (J. Libois). L'orientation gestionnaire et l'approche scientiste et positiviste des chercheurs se retrouvent dans le domaine de la prévention où la diffusion de programmes “clés en main” permettant de « mesurer le non-mesurable », loin d'aider les intervenants dans leur mandat relationnel et leurs jugements professionnels, les soumet au contrôle serré des indicateurs de performance, « le financement s'y modulant par enveloppe » (M. Parazelli/S. Dessureault).

S'il rassemble des analyses propres à mieux comprendre les formes que prend la logique gestionnaire et marchande dans le domaine du travail social, ce numéro spécial présente également des réflexions et des propositions propres à dépasser le fatalisme qui s'attache souvent à l'idée du caractère implacable de ces logiques. C'est ainsi que l'on pourra trouver des propositions qui, dans leur ensemble, redonnent aux collectifs de travail un rôle et une légitimité. Que ce soit à propos des référentiels, dont l'usage peut être infléchi dans un sens dialogique et réflexif, ou à propos de la sollicitude assurée au mieux par des apprentissages collectifs, ou encore en matière de prévention, dont il convient de soumettre les programmes à débat, l'existence et le fonctionnement de collectifs de travail apparaissent comme des points d'ancrage pour repenser les marges de manœuvre et les dispositifs de changement propices à contrer la pensée unique et à évacuer le politique (Liaudet, 2009).

Les analyses proposées dans ce numéro spécial des *Politiques sociales* devraient contribuer à clarifier le défi que pose aux étudiants, professionnels, chercheurs et formateurs, l'oubli de la spécificité du social. Il est impossible de réduire le bénéficiaire à un simple client, sous couvert d'un suivi de procédures formatées. Faire du

social, c'est bien le faire "socialement", tout en respectant la singularité du sujet et en comptant sur les mécanismes collectifs pour prévenir les risques et les situations de souffrance (Maesschalck, 2005; Sanchez-Mazas, à par.). C'est aussi lui reconnaître la dimension relationnelle, c'est-à-dire admettre cette part de don de soi propre à insuffler du vital, mais qu'il est impensable d'assurer dans un contexte insécurisant et mécanisé. Les réflexions présentes devraient aussi aider à interroger l'articulation entre tâches pratiques et dispositions émotionnelles ou morales et, en définitive, à mieux cerner le sens et à définir « un métier fait de confusion des rapports humains et de tâches sans limites précises » (Fraise, 2009).

## **Bibliographie**

- BAUDRILLARD J., 1981, *Simulacres et simulation*, Paris, Éditions Galilée.
- FRAISSE G., 2009, *Service ou servitude. Essai sur les femmes toutes mains*, Paris, Éditions Le Bord de l'Eau.
- LAOUKILI A., 2009, "Management et contrôle social", *Connexions*, 91, 1, pp.7-9.
- LE BRUN A., 2000, *Du trop de réalité*, Paris, Stock.
- LIAUDET J.-C., 2009, "Quand le management ruine le politique", *Connexions*, 91, 1, pp.11-19.
- MAESSCHALCK M., 2005, "Harcèlement moral et action collective. Une approche normative de la prévention à partir des représentations sociales", in SANCHEZ-MAZAS M., KOUBI G., *Le Harcèlement. De la société solidaire à la société solitaire*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, pp.139-156.
- SANCHEZ-MAZAS M., à par., "Enjeux éthiques et socialité au défi dans le phénomène du harcèlement psychologique", *Éthique Publique*.

**Margarita Sanchez-Mazas**  
Université de Genève (Suisse)

**Françoise Tschopp**  
Haute école spécialisée de Suisse Occidentale (HES-SO) et  
Haute école de travail social (HETS) de Genève (Suisse)