Publié par:
REISO.org
REVUE D'INFORMATION SOCIALE

Réfléchir ensemble à l'organisation du travail



Les aspects quantitatifs et les questions de rentabilité ont changé l'organisation du travail dans les institutions sociales. Quelles postures adoptent les travailleurs et les travailleuses ? Résultats d'une recherche menée à Lausanne.

© StockRocket / Fotolia

Par ***Romain Papaevanghelou***, mémoire de master en travail social, HES-SO, Lausanne

Face à une structure donnée, quelles sont les attentes, positionnements et revendications des travailleurs et travailleuses sociales en termes de conditions et d'organisation de leur activité ? Quelles logiques conduisent des professionnel·le·s à se réunir, se mobiliser ou non pour soutenir un projet qui les rassemblent ? Analysées par Ferréol ou Chéronnet et al., ces questions ont fait l'objet de la recherche [1] présentée dans cet article.

Dans une structure lausannoise d'insertion socioprofessionnelle, huit entretiens semi-directifs ont été menés avec des travailleurs et travailleuses sociales, une personne responsable d'équipe ainsi que la directrice. Les attentes des interviewé·e·s concernent en priorité la relation et la communication avec les cadres. Les professionnel·le·s souhaitent ainsi des espaces d'échanges pour placer les aspects qualitatifs de leur pratique au centre de la réflexion avec leurs cadres.

Les collaborateur·trice·s déplorent le fait que les éléments quantitatifs occupent une place grandissante. «J'ai l'impression que ce sont que les chiffres qui comptent», commente une travailleuse sociale. Réflexion partagée par une de ses collègues pour qui les cadres portent «une lunette de rentabilité» sur les activités de la structure. « J'ai toujours été confrontée à des besoins, des attentes, des demandes de la part des financeurs. Ça me paraît légitime, c'est pas de l'argent qui tombe du ciel, c'est des deniers publics et puis on doit justifier ce qu'on en fait. Donc ça me paraît normal », commente pour sa part la directrice. Cette évolution dont les équipes « comprennent bien les enjeux », selon cette dernière, procure le sentiment chez les professionnel·le·s que « les résultats plus qualitatifs [...] ça passe un peu aux oubliettes » relève une travailleuse sociale. « On trouve que c'est un peu réducteur par rapport à notre travail », ajoute une de ses collègues.

Cette évolution engendre également une responsabilisation pour les professionnel·le·s de leur propre management, allant dans le sens visé par la directrice de la structure. Elle souhaite « un état d'esprit où les gens, il faut qu'ils se responsabilisent. Ils ne sont pas de simples exécutants qui font sans réfléchir et sans savoir pourquoi ils font les choses ».

Manque de soutien et de reconnaissance

Avec cette responsabilisation, « les gens sont plus conscients des histoires de budget », comme le relève le responsable d'équipe. Cela implique également une certaine « pression [...]. Y a plus cette espèce de tampon [du responsable d'équipe], ça se retrouve reporté sur nous », affirme une travailleuse sociale. Cette responsabilisation engendre moins de présence des cadres et implique par ailleurs un manque d'espaces d'échanges qui est identifié comme le signe d'un manque de soutien de la part du responsable d'équipe et de la directrice. Il n'y a « pas beaucoup d'espaces pour discuter des problématiques », expose une travailleuse sociale, alors même qu'il y a un « besoin d'être écouté », explique un de ses collègues. Ceci dérive ensuite sur le sentiment d'un manque de reconnaissance.

Les cadres affirment pourtant pratiquer des formes de reconnaissance envers les travailleurs et travailleuses sociales. C'est « important de dire bravo vous avez fait du super boulot [et] de soutenir ses équipes », déclare la directrice. Mais ces marques ne sont pas toujours, voire pas souvent, perçues par leurs destinataires. Une travailleuse sociale fait le constat « qu'il n'y a pas suffisamment de reconnaissance. [...] souvent la hiérarchie n'a pas les bons mots pour les collaborateurs ou alors la bonne attitude pour transmettre une réelle validation du travail ». Elle précise que leur responsable « est reconnaissant pour tout ce qui est fait, mais il faut un peu décoder sa forme de reconnaissance ».

Des espaces formels d'échanges

Les professionnel·le·s expliquent souhaiter l'établissement d'espaces formels d'échanges avec les cadres, notamment des colloques, des intervisions et des supervisions. Ils et elles estiment que ces espaces rétabliraient une communication ainsi qu'une réflexion favorable à l'accompagnement des usagers et usagères. De plus, ces échanges visibiliseraient le travail d'accompagnement effectué quotidiennement auprès des bénéficiaires et, par là même, déboucheraient sur une reconnaissance de leur travail qui n'est pas directement quantifiable.

Plusieurs travailleurs et travailleuses sociales ne font pas part de leurs revendications auprès de leurs cadres. « On est aussi à blâmer [...] parce qu'on ne dit pas clairement les choses dont on aurait besoin », confesse une professionnelle. Cette attitude analysée par Fillieule et Péchu (1993) s'expliquerait par le fait que ces professionnel·le·s attendent que leurs collègues se mobilisent afin de pouvoir tirer profit des revendications de leurs pairs sans pour autant prendre part à une mobilisation. Elle s'expliquerait aussi parfois par le fait qu'elles et ils perçoivent des oppositions possibles de la direction. Alors même que le responsable d'équipe cherche à mettre en place un « management participatif » dans un environnement de travail au sein duquel, selon la directrice, « les gens savent qu'ils peuvent évoluer », une travailleuse sociale explique adopter une « posture méfiante, à essayer d'éviter d'avoir à faire à la direction en particulier ».

Les positionnements revendicatifs

D'autres professionnel·le·s adoptent des positionnements plus revendicatifs. Par le biais d'une posture que Franssen (2005) qualifie de «stratégie offensive», ils et elles font part de revendications afin d'obtenir cette «reconnaissance» de la part de leurs cadres. Le but est également de faire reconnaître l'importance du rôle qu'elles et ils occupent. Ces personnes entendent rendre visible leur travail relationnel avec les usagers et usagères. « On essaie de revendiquer,

de dire que ce qu'on fait c'est précieux. Regardez, vous là en haut, la hiérarchie, regardez ce qu'on fait vraiment », commente une travailleuse sociale. Ces formes de revendications s'effectuent majoritairement par le biais de mobilisations collectives. Rassemblé·e·s derrière un ou des intérêts communs, les travailleurs et travailleuses sociales visent alors à se rendre acteurs et actrices de leur structure.

Dans le domaine social, depuis une dizaine d'années, l'organisation et les conditions de travail évoluent vers un management de type entrepreneurial où les aspects budgétaires occupent une place croissante. Dans ce contexte, les cadres et les professionnel·le·s ont des perceptions et des attentes différentes. Leur collaboration en devient complexe sans être impossible pour autant. Comme les personnes interviewées le suggèrent, rejoignant ainsi les observations de Bouquet (2006), une collaboration réussie exige une réflexion partagée sur le développement de la communication et des espaces de partages entre cadres, collaborateurs et collaboratrices.

Bibliographie

- Bouquet, B. (2006). Management et travail social. Revue française de gestion, (168-169), 125-141. Récupéré en ligne
- Chéronnet, H. & Gadéa, C. (2009). Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics. Recherches, 73-83. Récupéré en ligne
- Ferréol, G. (Dir.). (2011, 2015). Dictionnaire de sociologie 4e ed. Paris?: Armand Colin.
- Fillieule, O. & Péchu, C. (1993). Lutter ensemble?: Les théories de l'action collective. Paris?: L'Harmattan.
- Franssen, A. (2005). État social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Pensée plurielle, (10), 137-147. Récupéré en ligne

[1] « Quelles sont les attentes, positionnements et revendications des professionnel·le·s du travail social en termes de conditions et d'organisation de leur travail ? », 72 p., mémoire de master de Romain Papaevanghelou, sous la direction de Jean-Pierre Tabin (HETSL), 2019.