

Communication pour le Colloque de l'AIFRIS, GENEVE, 4 - 8 juillet 2011

Philippe Hirlet, Cadre de formation à l'IRTS de Lorraine, 41 Avenue de la Liberté. Le Ban Saint-Martin, CS 50029- 57063 Metz cedex 2

Responsable du CAFERUIS, coordinateur 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 (2L2S), Université de Nancy.

Philippe.Hirlet@irts-lorraine.fr

L'impact de la gouvernance sur l'autonomie des établissements et des professionnels. Comment le secteur social associatif privé à but non lucratif peut-il résister face au vaste mouvement de marchandisation et de libéralisation de la société ?

Cette communication s'articulera autour de trois points principaux.

Dans un premier temps, j'essaierai de montrer la complexité et l'approche plurielle de ce concept.

Dans un second temps, j'exposerai la façon dont le concept de gouvernance instille de nouvelles méthodes de travail, plus standardisées, qui ont tendance à restreindre l'autonomie des professionnels ; et ce, en conjonction du développement de thèses néolibérales et à leur diffusion dans la société.

Dans un troisième temps, je montrerai comment cela rejaillit sur les professions de l'encadrement des structures sociales, ainsi que sur les modes de management instaurés par ces cadres au sein de ces institutions.

En conclusion, j'indiquerai qu'il y a un risque d'assister à une profonde transformation de l'esprit du secteur social associatif au profit de l'émergence d'un secteur social commercial se tournant progressivement vers des formes ou des objets sociaux à orientation lucrative.

Introduction :

Depuis quelques années, j'œuvre, dès que l'occasion m'en est donnée, à déconstruire autant que faire se peut le terme de gouvernance en proposant une sociologie critique permettant d'aiguiser les arguments de la contestation à l'égard de l'introduction massive de ce concept dans le secteur de l'action sociale et médico-sociale (Hirlet 2009, 2010, Bertaux, Hirlet 2009, 2011).

Il faut rappeler tout de même que le concept de gouvernance provient de l'introduction du New Public Management (NPM) dont le but était de moderniser l'appareil d'Etat et de faire en sorte qu'il se recentre uniquement sur ses « fonctions régaliennes » et qu'il laisse ainsi, à des agences déconcentrées et parapubliques l'organisation des services publics sur le territoire Français. Cette Nouvelle Gestion Publique (NGP) impose au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé en l'incitant à réduire les coûts de fonctionnement, elle introduit de fait une nouvelle forme de bureaucratie. La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LOLF) ouvrent à de nouvelles dispositions tarifaires en obligeant à des contrôles drastiques en matière de gestion financière : évaluation de la qualité des services - en demandant aux professionnels de l'intervention sociale un rendu compte extrêmement fin de leurs activités -, production de statistiques, conformité aux indicateurs de gestion, évaluation annuelle des

salariés permettant l'accroissement des compétences individuelles et l'adaptation au poste de travail.

Il semble désormais acquis que l'instauration des modalités de la gouvernance impose aux structures et aux professionnels des changements majeurs et des adaptations rapides, mais la question fondamentale qui reste en suspend, est de savoir si ces mesures financières participent d'une réelle amélioration de la qualité des prestations et services dispensés, ou si, au contraire, il ne s'agit que de faire des économies d'échelles substantielles.

Le concept de gouvernance, quant à lui, - surtout dans un contexte de crise financière et sociale important et sur fond de développement des précarités : des statuts d'emplois, des personnes et plus globalement du salariat - doit être utilisé avec prudence par les praticiens du secteur social et une extrême rigueur par les chercheurs en sciences sociales ou en travail social. Le secteur social le plus ancien (historique ou canonique) enclin à s'occuper des populations dites en difficultés sociales et marginales se trouve aujourd'hui dans une impasse à cause des resserrements budgétaires et des orientations néolibérales des politiques publiques mais aussi du fait de l'imposition de normes produites par les acteurs de la gouvernance. Les élus politiques des départements en France, ont depuis la décentralisation (acte II), la charge de l'organisation de l'action sociale. Cette loi de décentralisation avait initialement pour objectif de faire en sorte de rapprocher les élus politiques des citoyens dans le cadre d'une grande proximité. Dans le secteur social les usagers apparaissent désormais au centre des dispositifs, des mesures et des prises en charge, le projet de la personne en difficulté doit être valorisé et accompagné, mais les problèmes financiers importants des collectivités territoriales depuis le transfert de compétence de l'Etat empêchent la réalisation des missions centrales de l'intervention sociale. Certains secteurs de l'action sociale sont pris dans une tourmente : le champ de l'insertion (CHRS), celui des demandeurs d'asile, la prévention spécialisée, connaissent de réelles difficultés à tel point que les intervenants sociaux y perdent leurs repères et qu'aujourd'hui régulièrement des emplois sont menacés, voire supprimés.

D'un point de vue plus général, il n'est pas recevable, dans une société dite « moderne », de laisser le pouvoir se concentrer dans les mains de quelques actionnaires qui n'ont de cesse de faire fructifier sous forme de dividendes les actifs qu'ils ont injecté dans des grandes entreprises du secteur privé marchand cotées en bourse et ainsi de voir se développer - dans un contexte propice à la mise en oeuvre d'une rationalisation budgétaire - la notion anglo-saxonne de « corporate governance ».

Il ne faudrait surtout pas, que par propagation, les orientations politiques et financières qui sont imposées par les actionnaires aux patrons des grands groupes industriels contaminent le secteur social en incitant les Conseils d'Administration, les dirigeants et les élus politiques en charge de l'action sociale à être à la recherche pernicieuse de la productivité et de la rentabilité. Le vaste mouvement financier, qui consiste à faire évaluer la capacité de remboursement de la dette des Etats par des agences de notation, n'est plus tolérable. A cause de la dégradation de la note des pays - déclassement arbitraire et fruit d'une construction sociale -, la politique d'austérité qui sera mise en oeuvre dans le but de réagir à la pression des marchés financiers aura inévitablement une incidence sur le financement de l'action sociale (financement limité au niveau des Etats et aussi des collectivités locales, contrôles accrus des dépenses dans le secteur social, la santé, personnel oppressé travaillant à partir d'indicateurs financiers et statistiques, restriction des enveloppes allouées, mutualisation des moyens et des dépenses). L'instauration de la tarification à l'activité (T2A), du coût moyen à la place, de la concentration associative, y participe aujourd'hui déjà grandement et pousse à une reconfiguration profonde du champ d'action des structures sociales et sanitaires en France.

Le « simple » fait de modifier la forme d'acquisition des enveloppes budgétaires (passage d'une dotation globale à une dotation individuelle et tarifée, c'est-à-dire liée à la production d'activités ou d'actes) pour une structure sociale, médico-sociale ou sanitaire, a une répercussion importante en matière de qualité des services rendus aux publics, de management des ressources humaines, d'organisation du travail et des conditions de travail. On le comprend, on ne parle plus désormais de subventions mais d'allocations ou de financements qui sont générés par les appels d'offres et auxquels les structures doivent se soumettre.

La logique de compétition sur le marché s'organise ainsi, et la concurrence entre les associations est renforcée, les poussant ainsi à entrer indirectement en économie. Les mutations majeures et actuelles du champ social et solidaire démarrent, sans véritablement que l'on s'en rende compte, d'une façon presque anodine, par ce bouleversement fondamental et de grande envergure en matière de versement des subsides.

1. Une explicitation du concept de gouvernance

Si nous n'y prenons pas garde (Hirlet 2010), il y a fort à parier, que ce concept s'implantera d'une façon radicale - avec son cortège d'outils, de nomenclatures, de référentiels, d'indicateurs - dans les associations à vocation solidaire. Le concept de gouvernance s'imposant comme le « gouvernement du gouvernement » des organisations d'action sociale, c'est-à-dire en surplomb de la dirigeance et du management de l'association. Il y a fort à parier, qu'au-delà des discours - qui consistent à dire, pour les défenseurs de ce concept, qu'il permettra un rajeunissement des Conseil d'Administration et de prendre des décisions collégiales - l'instillation du terme gouvernance induira de nombreux changements et transformera en profondeur le rapport au travail et les pratiques professionnelles des travailleurs sociaux. Un des points de vigilance doit s'articuler sur le fait que l'autonomie dans le travail des professionnels de l'intervention sociale s'en trouvera affectée (Hirlet 2011). Il y aura, sans aucun doute, un développement de la consignation de tâches externes. Ces tâches de nature statistiques, administratives, gestionnaires ou comptables, qui éloignent du travail réel et qui sont pensées par des experts et ordonnées dans des nomenclatures, des référentiels, des protocoles, et dont la spécificité est, qu'elles sont programmées en dehors de la réalité du travail des acteurs de l'intervention sociale. Peut-on parler d'hétéronomie du travail ou d'un renforcement du travail prescrit au sein de l'action sociale ? La réponse est positive si l'on considère l'hétéronomie du travail comme étant liée au fait que les professionnels en poste dans l'action sociale aujourd'hui se voient enlever régulièrement des prérogatives initialement affectées au métier et à la profession. Le travail (du) social, celui que les travailleurs sociaux réalisent au quotidien et qui leur permet de partager ensemble une expérience collective, grâce à une autonomie professionnelle forte et à la puissance des collectifs, s'est transformé et rationalisé. Désormais, on réfléchit pour eux et en dehors des institutions sociales, le travail social est pensé par des experts en marge des réalités sociales et des problématiques des publics, le travail s'impose aux salariés qui doivent se soumettre aux règles édictées par les acteurs de la gouvernance, la conformité aux procédures et aux référentiels fait que l'activité est plus contrainte ou téléguidée.

2. Peut-on parler de rationalisation des métiers de l'action sociale ?

La création récente des agences parapubliques¹ (ARS, ANAP, HAS) - voire internationales, Agences de notation des Etats - accroît cette tendance à l'uniformisation des activités et des services rendus aux populations, à la rationalisation/« irrationnalisation » des métiers de l'humain² (Sanchez-Mazas, Tschopp 2010), à la recherche de la performance et du moindre coût.

On comprend dès lors, que le concept de gouvernance doit être utilisé et manié avec prudence et parcimonie, les travailleurs sociaux, soignants, au fond, tous les professionnels au contact d'humains doivent être vigilants et tirer la sonnette d'alarme quant à l'emploi abusif de ce concept. Ce n'est qu'à ce prix les activités qui apparaissent comme non directement productives seront sauvées et échapperont peut être à la dictature des marchés financiers.

D'ailleurs, doit-on absolument tenter de « mesurer le non mesurable » et établir que l'action sociale est un système productif similaire en tout point aux autres secteurs d'activités ? Comment mesurer l'efficacité et la productivité du secteur tertiaire (les services) quand il s'agit de prendre en charge des hommes et des femmes malades, dépendants, fragiles et âgés ? Une rationalisation des métiers de l'humain est-elle souhaitable et envisageable, a-t-elle un quelconque intérêt, doit-on nécessairement passer par les fourches Caudines d'une organisation scientifique du travail et par une tentative (sans cesse renouvelée) de standardisation/technisation de la relation humaine et de la relation de services.

A partir de là, il est fondamental d'explicitier ce concept et d'en débattre, car il s'installe progressivement dans le secteur de l'action sociale ; il faut le définir avec rigueur pour en saisir le sens et surtout pour mieux résister aux enjeux actuels qui poussent à son développement. Tout simplement parce que sa force réside dans sa capacité à s'appuyer sur son caractère flou et polysémique et à conforter la philosophie politique de certains adeptes d'une action sociale chalandisée³ ou marchandisée (Chopart 2000).

L'enjeu serait alors de faire entrer en économie les structures sociales, alors que la France était il y a peu de temps encore, caractérisée par un haut degré de démarchandisation (Aballéa 2010) de la santé et du sociale, avec un système d'emploi - assis sur des conventions collectives et des classifications professionnelles - structurant et permettant la reconnaissance en profession des métiers du travail social. On appelait cela un « régime professionnel » (Aballéa 2010). A ce titre, et du point de vue des protections acquises par les cadres de l'action sociale depuis des décennies (au même titre que l'ensemble de la catégorie cadre en France s'est vu reconnaître une spécificité sociale, statutaire et professionnelle), on peut maintenant affirmer, qu'il y a un mouvement de transformations, d'inquiétudes, voire de déprotection (Dupuy 2005) qui émerge au sein de cette population, et ce, en matière de

¹ Agence Régionale de Santé, Agence Nationale d'Appui à la Performance, Agence Nationale de l'Évaluation des Établissements Sociaux et Médico-Sociaux, Haute Autorité de Santé.

² *Une évolution récente se dessine dans l'établissement de nomenclatures, de référentiels, de découpages en unités, évolution assortie d'un coût, de contrats de prestations (...). 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 style de rationalisation des métiers de l'humain qui mérite une réflexion critique* (p.5).

³ 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* ».

pilotage des organisations, de management et de légitimation d'une culture professionnelle acquise antérieurement (Bertaux/Hirlet 2006, Hirlet/Jacquot 2007).

3. Logiques d'action de l'encadrement

Il va de soi que les logiques d'action repérées chez les intervenants sociaux sont également à l'œuvre, mais d'une autre manière, chez ceux qui assurent le pilotage des institutions sociales, c'est-à-dire l'encadrement (cadres de proximité et directeurs)⁴.

La gouvernance s'impose pas à pas dans tous les domaines, sa portée est extrêmement forte, elle pèse sur les missions, les objectifs, les modalités de financement et sur la prise en charge des usagers, et c'est précisément ce que l'encadrement de proximité ou les directeurs sont chargés de faire appliquer et de mettre en œuvre. La gouvernance a une conséquence importante sur l'organisation du travail et les styles déployés par l'encadrement dans les institutions, elle peut aussi, dans certain cas, engendrer un réel décalage de point de vue sur les orientations de l'action sociale entre les dirigeants (élus politiques et directions générales associatives), et l'encadrement opérationnel.

Du fait de ces évolutions majeures, elle pousse à une grande réactivité, désormais les cadres sont pris en tension entre la réalisation de leur fonction et des habitus de management différents : dirigiste, participatif et de médiation/traduction. Ces habitus renvoient également à des représentations idéologiques, à des pratiques professionnelles, à des styles managériaux spécifiques qui se construisent tout au long d'une vie professionnelle par essai/erreur, tâtonnement et en référence constante à des modèles de société (modèle social/démocrate ou libéral). Qu'est-ce que l'encadrement veut défendre au sein de l'institution sociale à travers : la conformité aux lois et à la commande publique, la prise en charge des usagers, la qualité du service rendu et l'animation des équipes éducatives ?

Les habitus dominants des cadres des organisations sociales en matière de management seront caractérisés à travers une approche comparable à celle développée pour le positionnement des travailleurs sociaux. En effet, des études antérieures (R. Bertaux, Ph. Hirlet, 2006, 2009) ont permis d'identifier cinq grandes fonctions et une sixième transversale qui recouvrent les principaux aspects du métier de cadre ou de directeurs d'établissement social.

La première fonction : prise en charge des usagers, renvoie précisément à deux dimensions managériales majeures. Soit les cadres se positionnent dans un style de management dirigiste à l'égard des équipes qu'ils ont à encadrer, soit, ils se positionnent dans un style de management participatif.

Dans le premier cas, management dirigiste, la prise en charge des usagers est perçue en distance, le modèle de société auquel se réfère le cadre est proche d'une logique qui consiste à transformer les personnes, les personnes doivent s'en sortir elles mêmes.

Dans le second cas, management participatif, la prise en charge des usagers est perçue comme en proximité, le modèle de société est celui d'une logique qui consiste à transformer les conditions de vie des personnes, la société est porteuse d'une responsabilité à leur égard.

La seconde fonction : gestions des ressources humaines. Cette tension s'effectue entre un rapport de distance et un rapport de proximité. Dans le rapport de distance on parle de

⁴ Hirlet, Ph., & Jacquot, L. (2007). Les cadres face à l'effritement de la condition salariale : construction et déconstruction d'une catégorie fordiste ?, in Boulayoune, A., & Jacquot, L. (Eds.), *Figures du salariat, Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, Paris : L'Harmattan.

contrôle du travail réalisé ou de travail prescrit. Dans le rapport de proximité on parle d'autonomie dans le travail ou de travail réel. S'il y a un compromis, il se situe donc entre ces deux rapports de distance et de proximité et surtout entre autonomie et hétéronomie du travail des professionnels. L'idée sous-jacente est la suivante : quelle est la position et la posture de l'encadrement des institutions sociales sur cette question centrale ? Est-il dans une optique de défense de l'autonomie des professionnels et des équipes éducatives ou au contraire dans le passage en force, de manière à être en conformité avec la commande publique et les procédures, donc dans l'hétéronomie du travail ?

La troisième fonction : organisation du travail, gestion administrative et budgétaire, renvoie à la réalisation de la mission, mais aussi aux moyens humains, matériels et financiers qui permettent de la réaliser. On comprend qu'au sein de cette fonction les tiraillements sont vifs entre d'un côté, les aspects financiers et d'un autre côté, les valeurs (le sens) de l'action prônées et véhiculées par l'association employeur et les professionnels de l'intervention et aussi avec le cahier des charges accepté ou imposé.

La quatrième fonction : positionnement stratégique de l'équipe de direction. Cette fonction charnière renvoie aux questions de la gouvernance associative et au fait que les équipes de direction élargie s'emploient à répondre aux injonctions de ce modèle par la mise en œuvre de modes de dirigeance qui satisfont aux exigences de performance, de qualité, d'évaluation, de certification. Soit au contraire, l'encadrement ne souhaite pas accompagner toutes ces tentatives de standardisation et de rationalisation des activités et du travail, impulsés par les référentiels, les nomenclatures et les protocoles, et donc essaie de tirer, dans les limites du raisonnable, vers la défense des orientations des salariés et dans le soutien de l'autonomie professionnelle.

La cinquième fonction : rapports à l'environnement, se passe entre l'exigence de répondre à la commande publique (démarche qualité, certification, évaluation, bonnes pratiques), et la défense des valeurs, du sens de la mission et des croyances soutenues par les professionnels en poste. L'art ultime des managers de l'action sociale étant de faire cohabiter les deux dimensions.

La sixième fonction (transversale et centrale) de traduction. Il s'agit d'une sorte de méta-fonction qui surplombe les acteurs et qui se situe à la croisée des différents styles managériaux mis en œuvre par le cadre. Cette fonction permet de traduire, de façon ascendante ou descendante, les langages respectifs des professionnels et donc de mailler les diverses cultures professionnelles en rendant les discours accessibles entre les uns et les autres.

En synthèse, j'ai expliqué les six fonctions principales, et pour chacune d'entre elles, les deux polarités opposées entre lesquelles l'exercice de la fonction de cadre est divisé.

Dans l'habitus de management dirigiste, les cadres qui s'appuient sur ce style managérial, se situent dans **la logique de distance** à l'égard des usagers, des travailleurs sociaux et potentiellement des équipes. Pour rappel, cette logique de distance est marquée par la transformation de la personnalité des usagers. Les cadres qui s'appuient sur ce style managérial sont alors, dans la prescription du travail et le contrôle des personnels, dans la prise en compte des injonctions de la gouvernance et de l'environnement ; ils sont dans l'accentuation de l'hétéronomie du travail. Dans cette logique dirigiste, le cadre est le plus souvent vu comme conforme aux attentes des organes dirigeants de l'institution.

Dans l'habitus du management participatif les cadres qui s'appuient sur ce style managérial sont plutôt dans la **logique de proximité** avec les usagers, voire avec les travailleurs sociaux. Pour rappel, cette logique de proximité est marquée par la transformation des conditions de

vie des usagers. L'habitus de management dirigiste est guidé : par l'animation des équipes et le respect de leur relative autonomie professionnelle, par la prise en compte des orientations de travail des professionnels. Dans cette logique, le cadre est plus souvent, quoique pas systématiquement, en adéquation avec les attentes des personnels à son égard, de même qu'il est, plus qu'à l'ordinaire, en décalage avec les orientations de son employeur, posture qu'il doit bien entendu assumer dans ses conséquences.

- une troisième façon d'exercer les fonctions d'encadrement se situent dans l'habitus du management par la **traduction/médiation** : traduction verticale et horizontale, ascendante et descendante, médiation entre le haut et le bas de la hiérarchie, c'est-à-dire prise en compte de la pertinence des différentes polarités qui dans les positions précédentes étaient pensées comme inconciliables, voire contradictoires. Plus les cadres sont en position intermédiaire dans l'organisation plus ils ont besoin de ce registre, car ils doivent faire passer auprès des équipes les consignes de la direction générale et de la direction, mais aussi ils doivent ne pas heurter de front l'ensemble des professionnels. On peut dire par extension que les cadres des institutions sociales qui se situent dans cet habitus de management par la traduction/médiation, sont plutôt dans la **logique d'implication contractuelle** en ce qui concerne la prise en charge des usagers (entre respect de la loi et dignité des personnes).

Comme pour les intervenants sociaux il faut ici insister sur la manière dont se joue la confrontation entre les injonctions de la gouvernance et les positionnements des cadres, en particulier, lorsqu'ils se situent dans l'habitus de traduction-médiation qui est le plus fréquent aujourd'hui. En effet, les injonctions de la dite gouvernance obligent les cadres à se positionner et à se repositionner sans cesse dans les institutions sociales, leur posture oscille entre le fait d'incorporer les injonctions provenant de l'environnement et celles provenant des dirigeants (directions générales et élus politiques) et les modalités concrètes du travail à mettre en place auprès des équipes dont ils ont la charge. Cela dans le respect des usagers et de manière à maintenir la qualité du service rendu ; le tout dans un arbitrage personnel complexe, qui se situe entre des modèles et des idéaux de société qu'ils souhaitent défendre en tant que professionnels et cadres des institutions à vocation sociale et solidaire et en tant que citoyens.

Il s'agit bien ici, de tensions à géométries variables ou de styles de management, je n'emploie pas, à dessein, l'expression de typologie ; qui fige les places, les rôles et les fonctions de chacun des protagonistes.

Conclusion :

Au fond la question est : la divulgation du concept de gouvernance sert-elle à faire pénétrer le secteur social dans des activités économiques, rentables et lucratives de manière à le positionner sur un « marché » donc à le faire entrer en compétition ? Il s'agit, via l'instauration des logiques d'appels d'offres de solvabiliser la demande et de ne plus subventionner l'offre. A ce niveau, l'Etat n'a pas du tout démissionné, au contraire, il organise avec les collectivités territoriales (depuis les lois de décentralisation) la concurrence entre les associations en imposant une nouvelle forme de régulation par les appels d'offres - on pourrait parler de dérégulation - dont le gouvernement par le local est caractéristique.

Sans une analyse critique, un regard distancié et constructif à l'égard du concept de gouvernance, une chose est sûre ; le risque est grand de voir apparaître dans le champ de l'action sociale un détournement des objets sociaux et statuts des institutions sociales. Le secteur associatif privé à but non lucratif largement dominant aujourd'hui pourrait être supplanté dans le meilleur des cas : par une reprise en main du secteur public, ce qui impose

qu'une partie des salariés au moins ait le statut de fonctionnaire - cette hypothèse semble peu probable compte tenu du resserrement du nombre de fonctionnaire et des restrictions budgétaires imposées par le déficit public de l'Etat en France – dans le pire des cas par une attaque offensive et organisée du secteur privé marchand et lucratif (Hély M., 2009)⁵. Des tentatives de ce genre sont déjà en cours, le privé lucratif gagne des parts de marché, certains secteurs sont particulièrement propices au développement de formes organisationnelles lucratives, la santé, le secteur des personnes âgées en établissement ou en domicile, voire la possible captation de certaines formes de handicap.

La question qui demeure entière pour moi, est de savoir comment le secteur social associatif non lucratif peut contrer l'émergence des structures sociales lucratives. Structures qui globalement sont là pour faire des bénéfices, comme dans les entreprises traditionnelles du secteur privé, mais elles emploient, en plus, des personnels moins formés et qualifiés et surtout moins cher que dans le secteur associatif privé à but non lucratif. Le point central sur lequel il est urgent de réfléchir et auquel il faut s'atteler sans tarder est que ces structures lucratives ne sont pas moins performantes que celles du secteur public ou du secteur non lucratif, la qualité qui est mise en œuvre peut même être parfois supérieure à celle produite dans certaines organisations sociales du secteur associatif. Alors sur quoi et comment se battre ?

De mon point de vue il faut réagir sur deux choses.

Premièrement, réagir à la la flagrante dégradation des conditions d'emploi dans ces structures lucratives, on peut dire une sorte d'attaque sur le salariat du travail social, par le recrutement d'un personnel pas ou peu qualifié, moins rémunéré, moins protégé du point de vue des conventions collectives et des classifications d'emploi.

Deuxièmement, sur le fait que ces structures lucratives risquent de détruire totalement les fondements historiques du secteur sur au moins un aspect : celui de la formation et de la certification des travailleurs sociaux, car elles n'embauchent plus toujours des travailleurs sociaux formés dans les centres de formation au travail social.

⁵ De ce point de vue, nous devons être très attentif aux thèses développées par Matthieu Hély qui consistent à nous éclairer sur une mutation programmée, voire une disparition possible du champ de « l'économie sociale et solidaire ». L'Etat néolibéral n'est-il pas en train de transformer le travail associatif en variable d'ajustement des politiques publiques ?

Bibliographie

- Aballéa F., *Travail social et travailleurs sociaux : le divorce*, Recherche sociale, n°164, 2000.
- Aballéa F., *Institutionnalisation – désinstitutionnalisation de l'intervention sociale*, colloque international : 28 et 29 janvier 2010, AISLF, CR 34 Intervention et politiques sociales, Université de Rouen.
- Balzani B., Bary R., Dufour J., Dupuis P-A., Fériel E., Ferry V., Garcia-Badidia R., Hirlet Ph., Streicher F., *Les services en Lorraine : régulation territoriale, emploi, travail et professionnalisation*, PUN : Nancy, Coll. Salariat et transformations sociales, 2009.
- Batifoulier F., *Un chantier majeur. Penser ensemble gouvernance associative et place d'exception*, Les Cahiers de l'Actif, N°402/403, novembre/décembre 2009, p. 123-135.
- Batifoulier F., Noble F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, Coll. Action sociale, 2005.
- Bertaux R., Hirlet Ph., Prépin O., Streicher F., *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social*, Paris, Seli Arslan, 2006.
- Bertaux R., Hirlet Ph., *Emprise des institutions et autonomie professionnelle : des effets de place et de génération*, Colloque international : Institutionnalisation – désinstitutionnalisation de l'intervention sociale, 28 et 29 janvier 2010, AISLF, CR 34 Intervention et politiques sociales, Cd Rom, Université de Rouen (publication à paraître éd. Octares, décembre 2011).
- Bertaux R., Hirlet Ph., *Coexistence pacifique et/ou affrontements dans le travail social entre dirigeants et intervenants sociaux*, Les Nouveaux Cahiers du Grée. Rapport salarial-Politiques-Etat social, Notes et étude, N°8, juillet 2010. URL : <http://gree.univ-nancy2.fr/?contentId=5244>
- 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*, PUN : Nancy, Coll. Salariat et transformations sociales, 2009.
- Bertaux., Hirlet Ph., *Enjeux de l'approche des compétences dans le champ de l'action sociale et médico-sociale*, Individualisation des dispositifs de GRH : principes, logiques et effets sociaux, in *formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir*, Nancy, Cd Rom, XIIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail, juin 2009.
- Bertaux R., Hirlet Ph., Prépin O., Streicher F., *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social, un métier en construction*, Paris : Seli-Arslan, Coll. Penser l'action sociale, 2006.
- Bertaux R., Hirlet Ph., « *De la dénonciation du contrôle social à l'hégémonie managériale. Quelles incidences sur les rapports institutionnels* », Les Cahiers de l'Actif, N° 402-403, novembre/décembre 2009, 71-83.
- Bertaux R., Hirlet Ph., *L'impact des régimes de gouvernance sur les métiers du champ social*, in *Le management du social*, Informations sociales, N°167, septembre/octobre 2011.
- Chauvière M., « *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation* », Paris : La Découverte, 2007.
- Chopart J-N., *Les mutations du travail social*, Dunod, 2000.
- Dupuy F., *La fatigue des élites, le capitalisme et ses cadres*, La République des idées, Seuil, 2005.

- Hély M., *Les métamorphoses du monde associatif*, Presses Universitaire de France, 2009.
- Hirlet Ph., & Jacquot L., Les cadres face à l'effritement de la condition salariale : construction et déconstruction d'une catégorie fordiste ?, in Boulayoune, A., & Jacquot, L., *Figures du salariat, Penser les mutations du travail et de l'emploi dans le capitalisme contemporain*, Paris : L'Harmattan, 2007.
- Hirlet Ph., « *Mobilisation de la force de travail et rapports salariaux* », paru dans Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Actes du colloque international (Felix C., Tardif J., éd.), Nice 4-5 juin 2009, Les ateliers, les dispositifs pour gouverner l'action sociale et médico-sociale, mis en ligne le 01 octobre 2010, URL : <http://revel.unice.fr/symposia/actedusoin>
- Hirlet Ph., « Impact de la gouvernance sur les institutions d'action sociale : logiques d'action des intervenants sociaux et enjeux de formation », in H. Noguès, M. Rouzeau ; Y. Molina, dir, *Le travail social et ses formations à l'épreuve des territoires*, Presses de L'EHESP, 2011.
- Tschopp F., M. Sanchez-Mazas « *La rationalisation des métiers du social* », Collège international pour l'étude du changement dans les politiques sociales, 2010.