

Sens au travail et évolution de l'« offre interne » des ESSMS

L'un des effets de la pression économique libérale sur les institutions du secteur social et médico-social est le développement progressif d'une grave « torsion éthique » au sein des établissements du secteur. Le questionnement en cours pourrait se formuler ainsi : comment survivre matériellement et psychologiquement à l'ensemble des contraintes externes ?

INTRODUCTION

On connaît l'équation matérielle : des publics à accueillir sans cesse plus nombreux, ce qui met en cause les lieux et les effectifs, et sans cesse plus difficiles à accompagner et plus spécifiques (leur nomenclature évolue sans arrêt), ce qui met en cause les compétences et les groupes mixtes ; des dotations publiques qui évoluent joyeusement dans la double contrainte : faire plus avec moins de moyens ; des recrutements qui deviennent de plus en plus difficiles, faute d'attractivité du secteur, et des remplacements très difficiles à opérer faute d'effectifs ; des salaires qui frôlent l'indécence, au point de renvoyer dos à dos la situation des travailleurs sociaux pauvres et celle des personnes en difficulté dont elles s'occupent.

Sur ce terrain, les établissements et leurs gestionnaires s'efforcent de résister en déployant des trésors d'adaptation : économies de bouts de chandelle, recherche d'expédients, filouterie, repli sur des solutions court terme, etc. L'imagination et le talent ne sont pas non plus en reste, mais en butte aux principes de réalité et aussi avec les limites bureaucratiques des institutions dont les responsables sont toujours ailleurs, plus haut, ou impossible à identifier.

Jean-Philippe Toutut

Docteur en psychologie sociale, clinicien, consultant et formateur pour les ESSMS, enseignant à l'Université Toulouse Jean Jaurès et à Montpellier II, auteur de nombreux ouvrages.

On connaît moins l'équation psychique, celle qui aboutit à des dégradations morales, maladies mentales qui se développent «en sous-sol»¹, pertes de sens au travail et de motivation à la vie. Ces ravages sont directement liés aux interactions entre les psychologies et motivations propres aux individus, et les structures de fonctionnement des établissements où ils interviennent. Le travail et son organisation est toujours le fruit d'interactions structurantes ou déstructurantes.

Ces dégradations ne sont visibles que dans leur expression extrême, les passages à l'acte sur soi ou sur les autres, ou sur le registre économique les emplois non pourvus, les remplacements impossibles, les taux d'absentéisme qui crèvent le plafond des budgets et dérèglent les organisations.

Sur ce terrain, celui de l'identité personnelle dont un versant est l'identité professionnelle, on constate que l'idéologie libérale progresse, comme une forme d'impérialisme sur les esprits. Elle imprègne les modes de raisonnement, les calculs, et s'étend jusque dans les outils proposés. Mais ce mouvement n'est pas inéluctable, une réflexion indépendante et des solutions existent à l'échelon local.

I - QUE SIGNIFIE UNE «JUSTE» RÉMUNÉRATION ?

La valeur argent est un grand indicateur social. En contrepartie de la force de travail, la rémunération signe l'importance que la société accorde à certains métiers, et par contrecoup à ceux qui les pratiquent.

Attention : l'identité personnelle ne recouvre pas exactement l'identité sociale, personne n'identifie complètement sa valeur personnelle à son niveau de salaire.

Mais, comme le dit cette aide-soignante : « quand tu ne payes pas les gens, ils se sentent un peu plus dévalorisés, dans l'ombre, transparents, inutiles, sans valeur personnelle, marginalisés, des sous-hommes ou des sous-femmes... ».

Ce que le «Séguir» a montré, dans son inégalité même, c'est que la reconnaissance salariale du travail social/des travailleurs est une variable d'ajustement aux crises sociales. Il n'a pas été pensé comme la mise en évidence de l'importance de la mission sociale dans la construction d'une société. Sur le plan psychologique, le retentissement du sentiment d'injustice et de déconsidération est réel : on peut interpréter la revendication salariale comme l'émergence d'une volonté existentielle, comme l'exigence d'une visibilité identitaire, comme l'interrogation d'une société sur ses valeurs.

La rémunération est sans contestation la motivation principale, en particulier pour les plus jeunes entrants dans le secteur. Ce qui est nouveau est qu'elle n'est

1. Miramon, J.-M. & Toutut, J.-P., *Manager l'éthique*, Éditions Séli Arslan, 2018.

plus travestie dans la bien-pensance de valeurs qui feraient exception : le social, l'aide aux plus démunis, est un métier «comme les autres» (hors considérations religieuses). Cela veut dire qu'on y entre par vocation, mais aussi par opportunité ou par défaut. Si les conditions matérielles ne sont pas convaincantes, alors on se donne tous les droits matériels de demander mieux, et tous les droits moraux de changer de secteur d'activité.

Cela ne signifie pas pour autant que les classiques valeurs du secteur (on pense ici à celles mises en évidence par Brigitte Bouquet depuis les années 80²) ont disparu, mais elles vont s'exprimer dans les actes et non dans le déclaratif, dans la façon de faire ou de commenter l'action professionnelle, dans le type de relationnel avec les bénéficiaires, dans un savoir-être qui va transparaître *de surcroît*.

L'estimation de la juste rémunération, comme pour tous les autres métiers, est affaire de calcul. On va l'estimer en prenant en compte tous les éléments du salaire, comme les modulations ou les annualisations, la flexibilité des horaires, les adaptations à la vie personnelle, les avantages en nature, les congés, les conventions de référence, etc.

De manière générale, on observe depuis la période du COVID un rapport différent de l'intervenant du social à son travail, un rapport plus banalisé, plus froid, mettant en balance la force de travail engagée et la rétribution compensatoire. Certains pourront parler d'une conscience plus aigüe du pouvoir de travailler, moins dépendante de l'offre que des conditions proposées. Du côté des employeurs, du fait de la raréfaction de la force de travail, on ne recrute plus du tout selon des critères de valeurs ou d'engagement dans la relation d'aide, mais en termes de stabilité dans l'emploi, de conformité aux attendus, de positionnement dans l'échelle des coefficients, et... d'acceptation de la part du salarié des conditions offertes.

On pourrait sans doute parler ici d'un **renforcement de la contractualisation** entre celui qui vend son travail et celui qui se propose de l'acheter, à l'image des dimensions véhiculées par la société actuelle.

Force est de constater que dans ce rapport de commercialisation, le compte n'y est pas du côté de la rétribution.

II - L'ÉVOLUTION DE LA VALEUR TRAVAIL

Pour les anciens, le travail était *en soi* honorable. **Un homme digne de ce nom était celui qui se levait tôt, travaillait dur, et ramenait un salaire.** «Celui-là, c'est un bosseur» disait mon grand-père et, à en croire la solennité qui

2. Bouquet, B., *Éthique et travail social*, Dunod, 2003.

accompagnait ses propos, on pouvait deviner toutes les qualités nombreuses que recouvraient ce terme. On ne s'embarrassait pas alors de cadre horaire, la pénibilité était plutôt un indicateur du courage et de la force nécessaires et le montant du salaire importait peu, du moment qu'il permettait de vivre. **Lié au respect du travail, il y avait la valeur d'une personne.**

Une génération plus tard, on prêterait davantage attention à la qualité du travail produit, et à la considération sociale que l'on pouvait retirer de ce travail. Tout métier devait se faire bien et avec courage. *«Peu m'importe que tu sois plombier ou maître d'école, pourvu que tu sois un bon plombier ou un bon professeur»* disait mon père. Cette fois-ci, lié à la valeur du travail, il y avait le **respect de la personne qui tenait la fonction.**

Entre parenthèses, ce que nous apprend l'évolution sociale, en matière de travail comme dans de nombreux champs de pensée, c'est qu'il n'y a pas de représentation ou de valeur bonne « en soi », il n'y a aucun absolu qui traverserait les âges. Ces représentations, ces valeurs, n'étaient pas l'expression d'une vérité réputée éternelle ou indéniable, elles apparaissaient seulement comme les meilleures au moment où elles étaient exprimées.

Pour la génération d'aujourd'hui, la « valeur travail » ne se paye plus de mots.

C'est devenu une notion évolutive, étroitement reliée à l'estime de soi et à la reconnaissance matérielle du travail accompli. Le travail n'est plus une valeur absolue et n'est certainement pas quelque chose « qui va de soi ». Pour les jeunes professionnels d'aujourd'hui, cette notion peut recouvrir deux dimensions. D'une part, la valeur travail cède le pas à la valeur du travail.

Ce qu'on produit a-t-il une valeur, vaut-il quelque chose, a-t-il un prix ? Le raisonnement cherche l'équivalent du travail fourni dans une échelle matérielle, un rapport marchand. Attention : cela n'empêche nullement d'exercer un commerce aimable, de faire son travail social de la façon la plus correcte pour les bénéficiaires dont on s'occupe ! Il y a simplement une valeur accordée à ce travail qui n'a de sens que si elle est rendue visible.

D'autre part, dans la sphère intime du professionnel, le travail n'est plus quelque chose qui définit l'individu, il devient quelque chose que le sujet définit pour lui. Ceci ne veut pas dire que le travail n'a plus de valeur autre que marchande ni que le regard social sur l'emploi est devenu totalement indifférent, mais bien plutôt que **le travailleur passe d'une « valeur en soi » à une « valeur pour soi »**. Le travail a la valeur que lui en donne le travailleur, laquelle d'ailleurs à ses yeux n'a pas grand besoin d'être communiquée.

Soulignons ici que cette attribution de valeur au travail ne peut être opérée qu'à partir du moment où le travail a du sens. En effet, si un objet n'a pas de signification pour moi, il m'est impossible de lui attribuer une valeur, même négative : l'objet

ne m'apparaît tout simplement pas, ou tout au plus il m'est indifférent. Je le fais de manière mécanique, routinière.

Mais dès qu'un objet apparaît distinctement à ma conscience et que je le reconnais comme existant à mes yeux, mon esprit est aussitôt enclin à lui attribuer une estimation. Cette évaluation s'établit d'ailleurs essentiellement à partir du degré de cohérence qu'il prend au sein de mes références cognitives et affectives faisant système entre elles.

Si le travail ne fait pas sens, il n'est point opportun de parler de sa valeur, car celle-ci n'en est pas une composante. De même, il est impossible de parler de valeur du travail si celui-ci ne fait pas sens. Il importe donc de se pencher prioritairement sur la nature du sens au travail et sur son processus d'apparition.

Julie, psychologue clinicienne, 8 ans d'activité en établissements et services, accompagnement de jeunes en DITEP et Milieu Ouvert.

« Si j'avais le choix de travailler entre plusieurs établissements, je privilégierais comme critères, dans cet ordre : la population, la proximité de mon domicile, les congés, le salaire, l'équipe professionnelle. [...] Tout a de l'importance : l'autonomie dans mon travail, l'implication dans les décisions, des dispositifs de réflexion internes, une bonne équipe de professionnels... »

Pour moi, la question des valeurs du secteur (humanisme, solidarité, aide aux personnes vulnérables...) est "centrale" ».

Des nouveaux challenges, comme des nouveaux apprentissages professionnels, la découverte de nouveaux publics à prendre en charge, des projets institutionnels ambitieux, seraient très motivants dans mon travail aujourd'hui. [...] La valeur « travail » est très importante pour moi, elle n'a pas changé beaucoup avec la période COVID. »

III - UNE APPROCHE DU SENS AU TRAVAIL

Le « sens au travail » peut être défini par sa nature autant que par ses caractéristiques. Si l'on s'en tient à une première approche lexicale du sens au travail, on est tenté de le rapprocher d'une explication, d'une signification, de quelque chose qui n'est pas donné d'emblée. La notion pourrait ainsi nous laisser penser, à tort, qu'il existerait une connaissance cachée à l'intérieur du travail (le travail étant pris ici en tant qu'objet distinct). Quel que soit le travail réel et ses conditions, notre entendement serait invité à découvrir sa nature profonde, la vérité cachée derrière les apparences.

On peut cependant appréhender le sens au travail d'une tout autre manière, en posant l'hypothèse qu'il ne s'agirait pas d'un sens caché, mais d'un sens à construire. L'attention se porte alors non sur le résultat produit, mais sur le

processus de fabrication qui permet d'obtenir de la signification. Il s'agit ici aussi de **considérer le lien entre ce que le travail montre et ce qu'il veut dire**, mais en postulant que ce qu'il veut dire provient du travailleur.

Nous sommes là dans une sorte de réhabilitation du sujet, actif dans un processus de signification, qui ne vaut évidemment que pour lui seul, mais qu'il pourra toujours partager ou tenter d'impulser aux autres.

Cette dernière hypothèse, de type constructiviste (qu'on veuille bien ici se référer aux travaux de Jean-Louis Lemoigne ou Karl Weick³), nous renvoie à la pensée symbolique. En effet, seul l'accès au stade symbolique permet d'opérer une riche triangulation entre l'observateur, l'observé et l'observation : soit ici entre le travailleur, son travail, et le sens qui émerge de leur confrontation.

On mesure tout de suite le caractère éminemment politique de la question du sens au travail. Si l'institution favorise la rencontre signifiante entre travailleur et travail, c'est-à-dire permet la mise en œuvre de dispositifs de réflexion et d'échange sur le travail, alors naît la possibilité d'une construction de sens au travail. Dans cette hypothèse, ce qui surgit de cette mise en relation n'est pas anticipable ni, à plus forte raison, maîtrisable. Il va donc falloir faire, pour l'employeur, avec du matériau inconnu, doté d'une énergie libre, décrivant en quelque sorte un « travail neuf », vivant, non cadré, par définition potentiellement pulsionnel et révolutionnaire.

Ce sont, à mon sens, ces significations nouvelles qui constituent le socle du « travail plein », c'est-à-dire celui qui a du sens parce qu'il a obtenu un *permis de se construire*, et qui peut ainsi être doté d'une valeur singulière, neuve, propice à l'investissement dans la mission.

Si d'un autre côté, tout aussi riche, on essaie de définir le sens au travail par les composantes qui le caractérisent, on s'aperçoit vite qu'elles comportent toutes une forme de libre appréciation personnelle par le sujet de ce qui le signifie.

Les six caractérisations du sens

- 1) **Il a pour ennemi le court terme.** Certes il faut parfois agir dans la rapidité, du fait d'un acte de soin à mener sans délai, ou d'une intervention d'urgence pour protéger un bénéficiaire menacé ; au contraire de ce type d'action ponctuelle, ce que l'on appelle le « court-termisme » est une attitude systématique de limitation temporelle des effets de l'action. Une telle évaluation trop sommaire de l'acte professionnel a de nombreuses conséquences désastreuses : perte d'une vision à terme de l'action, restriction

3. Lemoigne, J.-L., *Les épistémologies constructivistes*, PUF, 2021 ; Weick, K., *Le sens de l'action*, Vuibert, 2003.

de la signification à la bonne exécution du geste, appauvrissement de la mentalisation de l'acte, limitation de son inclusion dans un système temporel plus vaste.

- 2) **Il est un objet de fabrication et non un processus d'adhésion.** Il ne s'agit pas de s'accorder ou pas à une définition du sens préfabriquée par quelqu'un d'autre, hiérarchie, collègue ou gouvernance. Le sens est un construit qui ne peut se développer que par et pour le professionnel concerné. On soulignera ici que jamais le cadre ne peut «donner du sens» au travail de l'autre. Seul le sujet peut construire librement le sens qu'il donne aux choses et au travail, le cadre ne peut seulement -mais c'est déjà très important- que créer les meilleures conditions pour qu'il puisse le faire.
- 3) **Il relève de la liberté singulière du sujet.** Il n'émerge pas d'un processus de contrainte : comme on ne peut contraindre l'autre à du sens que l'on fabriquerait à sa place, on ne peut pas non plus l'obliger à la création de sens. On relèvera que l'origine de la possibilité de créer du sens est assez mystérieuse, mais elle est universellement répandue et porte sur tous les objets qui entourent et composent le sujet. C'est une faculté, qui peut se stimuler, mais pas s'obliger.
- 4) **Il est en corrélation certaine avec la finalité du travail et la téléologie du système.** Le travail doit répondre de manière suffisamment satisfaisante aux deux questions fortes du «pourquoi» et du «pour quoi ? ». La première convoque l'utilité sociale, l'image de soi et le relatif accomplissement des désirs personnels, tandis que la seconde est associée à l'évaluation du résultat de l'action, une production faisant retour sur l'identité du producteur.
- 5) **Il a pour ennemi les dimensions des référentiels de toutes sortes.** On pense à ces catégorisations plus ou moins savantes, qui prétendent tracer les facteurs qui composent le bon travail, comme le docteur Frankenstein pensait définir l'humanité par l'accolement des organes du corps et une impulsion électrique, ou comme Descartes prétendait connaître le tout par l'étude séparée de ses parties. Il en va de même des process et standards d'entreprise, qui décrivent de belles mécaniques idéales, en oubliant seulement ceux qui sont censés les animer, ou qui s'appuient sur des indicateurs de performance qui caractérisent un travail prescrit, sans souci ni relation avec le travail réel. Certains y reconnaîtront l'ange Séraphin, et son triste ancêtre TAA...
- 6) **Il ne s'accommode pas des compromis.** Il s'agit de ceux qui acceptent d'adopter des définitions externes (provenant de la hiérarchie, du bénéficiaire ou de ses parents, voire même de ses collègues). Le sens se perd dans toutes les formes d'achat de la conscience, ce que nous avons qualifié par ailleurs (2023) de «corruption éthique». Il s'agit d'une forme de la «soumission volontaire», cette lâcheté du raisonnement qui amène à auto-limiter ses capacités de questionnement au profit d'un confort matériel social ou

psychologique. De même, on n'achète pas une amélioration des conditions de travail ou de la qualité de vie au travail, contre une relative paix sociale devant la réforme des retraites, n'en déplaie à la tentative de marchandage opérée par la Première ministre devant le mouvement syndical de mars 2023.

Le sens au travail supporte la notion de « raison d'être » du travail. Il qualifie tout autant le rapport individuel d'identité du salarié à son travail quotidien que la relation d'identification qu'il peut nouer ou non avec le système de travail que constitue l'établissement.

IV - LA SUBJECTIVATION PROGRESSIVE DU RAPPORT AU TRAVAIL

En parallèle aux luttes sociales, qui s'expriment dans le champ de la politique, et des luttes identitaires, qui s'expriment dans la chose publique, il apparaît nécessaire de ne pas négliger une réflexion propre au fait singulier de l'institution : la transformation de l'offre interne. Si la dimension matérielle est primordiale dans la contractualisation d'un emploi, on l'a assez souligné plus haut, il ne faut pas croire pour autant qu'elle est la seule à être prise en compte dans l'attractivité d'un établissement ou d'une institution.

Si la proposition salariale est sensiblement la même dans tout le secteur social et médico-social, délimitée par la convention et le budget, des facteurs différentiels entre les établissements sont nombreux, généralement mal perçus des employeurs -et parfois confusément au départ par les futurs salariés.

Nous voulons parler ici de la façon dont l'institution se conçoit elle-même, de ce qu'elle propose comme ambiance de travail, comme organisation, comme originalité, comme facilitations psychosociales. Dans cette réflexion, nous quittons donc les deux champs les plus évidents de la contractualisation : celui, matériel, de l'achat d'heures de travail auprès de professionnels et celui, commercial, de l'offre de services, de soins ou d'accompagnements, en direction des bénéficiaires et des institutionnels.

Nous nous écartons d'une conception de l'organisation interne prise comme une mécanique de fabrication de services, définie par la demande, soumise au temps et à l'argent, pour aborder l'établissement comme organisme vivant, indépendant, mouvant, caractérisé, système intégré en relation avec d'autres systèmes, et par conséquent réformable, améliorabile.

L'enjeu est de taille : l'adaptation fonctionnelle et institutionnelle du système aux attendus recherchés par leurs acteurs est une donnée de base du recrutement et de la fidélisation.

Dans notre réflexion, on peut penser au modèle que Robert Karasek avait proposé dans les années 90 pour illustrer les enjeux psychosociaux du rapport au travail. L'auteur avait mis en balance, d'un côté, la «demande psychologique» du travail et, de l'autre, les deux facteurs de la «latitude décisionnelle» et du «soutien». Sans revenir sur ses deux considérations autour de l'«*iso-strain*» et du «*job strain*» (on se référera si besoin à une abondante littérature sur le sujet), nous convoquons ce modèle sous l'angle du propos qui est le nôtre : mettre en évidence les évolutions récentes du rapport au travail.

La «demande psychologique» est composée des charges effectives liées à l'accomplissement d'une mission, ainsi que de la part que prend l'acteur dans l'évaluation des attendus, tandis que la latitude décisionnelle représente la part d'autonomie accordée aux salariés pour exécuter ses tâches de la manière qui lui paraît la meilleure (et pour une part la marge d'initiative qui lui est laissée), ainsi que le soutien/renforcement dont il bénéficie ou pas de la part de ses collègues et de sa hiérarchie.

L'équilibre de ces dimensions, «quasi-stationnaire», selon le bon mot de Kurt Lewin, induit un travail sans stress ou du moins effectué avec un stress acceptable. Cette notion de stress modéré ou très supportable est très importante, elle pourrait entrer en compte, en particulier pour les salariés qui seraient tentés d'aller chercher un autre emploi, peut-être plus rémunérateur, ailleurs. La grande nouveauté des années 2020 est que l'on s'aperçoit à quel point les différents facteurs constitutifs de ce modèle sont sensibles à l'appréciation humaine, relatifs, et donc... adaptables et négociables. En effet, chacun des termes de l'équation peut - et dans une certaine mesure doit - aujourd'hui être repris, requalifié et, comme nous le défendons, négocié.

- La charge effective de la tâche n'est pas/plus une donnée objective et indiscutable de l'emploi prescrit dans la fiche de poste - la représentation de l'attendu chez le salarié n'est plus chargée des formes de pression sociale au «bon travail», tandis que, par ailleurs, il s'affranchit plus largement de la pression à la productivité (même si celle-ci pèse plus lourdement sur l'établissement).
- Le soutien horizontal des collègues de travail tend à se limiter aux plus proches collègues, à s'éloigner du collectif de l'unité ou du service, et, verticalement, à largement relativiser celui de la hiérarchie - en partie du fait de son impuissance à valoriser matériellement les bonnes pratiques.
- La latitude décisionnelle, facteur très sensible dans l'évaluation d'un bon travail social, doit maintenant être dosée sur mesure entre l'étouffement insupportable du manque d'autonomie et le sentiment d'abandon généré par trop de liberté sur le terrain.

Les aspects sensibles de l'emploi social sont devenus des objets majeurs dans l'évaluation des conditions de travail, passant d'une approche plus ou moins objective et indiscutable de la situation de travail à une définition subjective et négociable à tous les niveaux.

On peut mesurer ici le renforcement - la découverte, pour certains - d'une identité d'individu au travail, comme un processus de subjectivation en cours d'affirmation. Loin des théories de Taylor, l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, en juin 2013, préconisait déjà dans son préambule de « *considérer les salariés en tant que personne* ». L'interaction entre sujet et travail est le lieu potentiel de la créativité comme du désespoir, elle place le rapport des salariés au travail et à l'organisation un peu plus près du centre des préoccupations de l'établissement. Un peu comme on disait à l'époque de la parution de la Loi 2002-2 : le bénéficiaire devait être au centre des préoccupations institutionnelles...

Marie, 65 ans, chef d'établissement (Protection de l'enfance), à la retraite depuis peu.

« C'est devenu très difficile de trouver des personnels compétents, dans toutes les catégories d'emploi : veilleuses, éducateurs, et même cadres et direction. Alors c'est difficile de maintenir la qualité des prestations. Dans les 5 ans, moins d'éducateurs sortiront des écoles, les écoles actuellement ne remplissent pas... Embauchera-t-on des éducateurs étrangers, comme les médecins ? Le manque d'anticipation de l'État et du secteur est navrant. À Montpellier, dans d'autres villes, il y a des fermetures de services par manque d'éducateurs. Une grosse association cherche un comptable depuis deux ans, ils sont obligés d'externaliser, ce qui coûte très cher [...] Chaque association essaie de faire comme elle peut. La RSE ou les nouveaux projets innovants peuvent attirer. Mais difficile de performer près des publics ou engager des nouveaux projets si pas de CDI. La QVT prenait cela en compte, mais quand on n'a plus de remplaçants, ça augmente la charge des autres et ça fout en l'air les organisations idéales qu'on avait construites. Les établissements sont dans la survie et l'urgence. La QVT est une barre au-dessus [...]

On assiste à un mouvement de recentrage sur la vie personnelle, une tendance et pas que chez les jeunes à rechercher la qualité de vie personnelle et pas que professionnelle, les enfants, l'intime. Les professionnels posent leurs exigences, notamment dans les temps de travail, ils veulent être plus souvent chez eux, avec leurs enfants, et même pas dans une crèche d'entreprise. Actuellement, il y a beaucoup de CDD qui refusent un CDI, ils préfèrent renouveler des contrats courts, ils se sentent libres malgré la précarité [...]

Il y a un rejet général du travail, on est entrés dans un autre paradigme : tout ce qui pouvait attirer dans le secteur, les valeurs, le service d'un public défavorisé, tout ça est en voie de disparition. Avant, l'accompagnement avait du sens, on sentait qu'on répondait à un besoin fondamental de la société, aujourd'hui c'est porté par les associations, mais pas par les travailleurs. Il y a un manque de respect de la part des élites pour ces travailleurs, qu'incarne bien le Ségur sélectif. Il faut une révolution institutionnelle et culturelle, en lien avec celle du vivant et de l'anthropocène [...]

Le management dans nos établissements est plus horizontal qu'il y a quelques années. C'est motivant, mais à quel prix : danger de burnout s'il n'y a pas un cadre à qui rendre compte, perte d'autorité... Les nouveaux salariés le demandent, mais c'est un paradoxe, car ils veulent aussi un pilote dans l'avion [...]

L'éthique n'est pas un argument attractif pour le recrutement des nouveaux publics, pourtant c'est très important, c'est un facteur de qualité d'accueil et d'équilibre professionnel. Il faut que cela soit opérationnel dans l'articulation au quotidien, pas élitiste. »

V - COMMENT SE CARACTÉRISE L'ÉVOLUTION DE L'OFFRE INTERNE ?

Dans l'approfondissement et l'élargissement des réflexions qui précèdent, nous soulignerons quelques évolutions possibles des aspects fonctionnel, managérial et organisationnel de l'établissement. Différentes améliorations internes pourraient contribuer à répondre tant aux nouvelles exigences apparues à l'issue de la période COVID-confinement, qu'aux problématiques de positionnement distinctif de chacun des établissements sur le territoire. La liste présentée ici n'est pas exhaustive : on pourrait trouver d'autres facteurs que ceux ici exposés.

1. LA QUESTION DE L'ÉTHIQUE

La question de l'éthique ne peut être résolue ni par un hochement de tête sceptique ni par une mise en conformité avec les bonnes pratiques professionnelles, ni encore par de simples déclarations d'intention, de celles qu'on lit parfois dans des projets d'établissement, mais qui sont totalement absentes de leur fonctionnement.

On voit au contraire dans l'éthique la possibilité *institutionnalisée* de se questionner sur le travail. À la condition que ce questionnement soit très lié au quotidien des professionnels. Un tel résultat peut être obtenu par la mise en œuvre conjointe de dispositifs favorables au retour sur soi et sur son travail (dont les groupes d'analyse des pratiques professionnelles peuvent être une première étape) et la culture systémique de l'interrogation sur le sens des conduites (par exemple par la question régulière en réunion de l'objectif poursuivi en rapport avec le vécu du professionnel).

Un établissement dans lequel on ne se borne pas à mettre en œuvre des actes professionnels décrits dans une fiche de poste, mais qui permet à chacun d'aller au-delà ou au-dedans des attendus de la mission, celui-là peut être dit « éthique », car il maintient chez les acteurs une attitude d'éveil salutaire, une « *bienfaisante insécurité permanente* » disait le philosophe américain Alan Watts.

2. PARTICIPATION DES SALARIÉS

La participation des salariés à la co-construction de leur destin professionnel est aujourd'hui une forme d'exigence évidente.

On ne peut plus attendre des professionnels un comportement d'obéissance, ou leur fixer des missions ou des objectifs sans requérir leur collaboration active.

Ici, la collaboration ne doit pas être entendue comme l'acceptation des directives ou des projets fixés par d'autres, mais bien comme la co-élaboration sur les fins et les moyens de l'action. Les acteurs des systèmes sociaux et médico-sociaux veulent être parties prenantes des décisions qui les concernent, dans la limite, bien entendu, des directives nationales et des cadres réglementaires. Il ne s'agit pas non plus, pour le personnel, d'avoir seulement le droit d'exprimer des avis, ce qui a fait les beaux jours et les ambiguïtés du management consultatif. **Il s'agit maintenant de participer à la décision la plus juste.** L'enjeu est majeur : seule la co-construction garantit l'implication et la motivation. Déjà, en 1970, Michel Crozier écrivait : « *le changement ne se décrète pas, il se partage*⁴ ». Aujourd'hui nous écrivons volontiers « *le management ne décrète pas, il se co-organise* ».

3. FRONTIÈRES ENTRE VIE PERSONNELLE ET PROFESSIONNELLE

Les frontières entre vie personnelle et professionnelle ont largement bougé, il convient d'en tenir compte : longtemps il a été question d'équilibre entre les deux temporalités majeures de la vie. Mais la société française aujourd'hui demande davantage.

Les deux secteurs traditionnels de la vie personnelle et professionnelle, qui semblaient à eux deux résumer la vie des individus, se sont désormais éclatés en trois grands « domaines de vie »⁵ : la vie professionnelle (l'activité rémunérée), la vie intime (familiale, amicale, amoureuse) et la vie sociale (associative, créative, culturelle).

D'autre part, l'équilibre recherché cède la place à un objectif plus ambitieux : l'harmonie et l'interpénétration des domaines. Le repli sur la vie familiale, après le COVID, met en péril l'attractivité du travail.

Ce qui est en vue aujourd'hui dans les organisations de travail, ce n'est plus la frontière absolue entre les mondes ni leur cohabitation pacifique, c'est l'enrichissement mutuel, l'interpénétration des domaines, la cohérence dans une unité de vie globale. Pour cela, on va devoir repousser les frontières des temps et des espaces traditionnels du travail.

4. Crozier, M., *On ne change pas la société par décret*, Fayard, 1979.

5. Malrieu, P., Baubion-Broye, A., Hajjar, V., *La socialisation, de l'enfant à l'adolescent*, PUF, 1991.

Sans doute sous l'impulsion du développement du télétravail, on commence à voir apparaître dans les plans d'action d'amélioration de la QVT des actions de modulation horaires en fonction des activités associatives, des activités sportives inscrites en plein milieu d'horaires de travail, des temps de prière au cours de la journée, du travail à la carte effectué le week-end, la nuit ou en-cours de sorties, etc. Selon nous, de grandes innovations restent à explorer dans ce processus d'intégration de l'ensemble des facteurs qui composent l'individu complet; en prenant bien sûr d'énormes précautions pour éviter les phénomènes d'envahissement, de confusion, ou d'insupportabilité pour le collectif.

4. AUTONOMIE ET INITIATIVE DANS LA GESTION DES PROJETS

On l'a vu avec le modèle de Karasek décrit plus haut : la part d'autonomie et d'initiative dans la gestion des projets est essentielle pour contrebalancer le poids du travail. Mais rien ne définit mieux la «bonne» délégation que l'intéressé lui-même.

Autrement dit, la marge d'autonomie dans le travail n'est plus mesurée et octroyée par le management, elle devient un objet négociable, en fonction des situations et des personnes. Pour certains professionnels, dans certaines missions, l'encadrement devra être plus ou moins présent, les marges de manœuvres plus ou moins larges, les moyens plus ou moins souples. Les missions ne sont plus réputées définir en elles-mêmes le bon travail, elles deviennent des projets coconstruits dans lesquels les rôles sont co-distribués, les limites et les libertés définies ensemble.

5. ENJEUX DE LA RECONNAISSANCE ET DU SOUTIEN

Parmi les gros enjeux de la reconnaissance et du soutien, la rémunération est évidemment le point central de la motivation des travailleurs, mais elle n'est pas la seule, et **on s'aveuglerait en pensant acheter matériellement l'engagement des professionnels**. Dans leur ensemble, les salariés sont sensibles à l'ambiance de groupe, une dimension mal cernée, mais très opérante au sein du service ou de l'équipe de travail. En approfondissant, on voit que le soutien collatéral est très important pour conforter et souder le travail de chacun au sein du collectif. La solidarité doit être considérée comme un atout majeur et non secondaire : notamment dans le choix de rester dans l'établissement ou de chercher ailleurs un autre emploi plus avantageux, mais peut-être moins soutenant. Le rôle des cadres en appui et bienveillance est tout aussi primordial. Le professionnel qui sait avoir un interlocuteur s'il est en difficulté dans une mission se sent moins seul et résiste mieux aux impacts émotionnels et aux charges du travail social. Comment peut-on encore négliger ce facteur, en considérant qu'il est de surcroît alors qu'il est fondateur ?

6. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION OFFERTES AUX PROFESSIONNELS

Un des aspects importants de l'offre interne de l'établissement réside dans les perspectives d'évolution offertes aux professionnels. Il s'agit peut-être moins de faire entrevoir la possibilité d'une nouvelle qualification, par la formation professionnelle continue, que de permettre de s'exprimer quant aux projets novateurs, aux contributions d'idées, aux améliorations de fonctionnement. Mieux : permettre à celui qui propose une amélioration qu'elle soit liée aux conditions de travail comme à la qualité de l'offre de service, de mettre en œuvre en responsabilité au sein de l'établissement le projet dont il est porteur. On pense aussi à ces expériences de «vis ma vie», des échanges de postes au sein d'un service, pour une durée de quelques jours à quelques semaines, dont on mesure l'impact positif sur le terrain : amélioration de la solidarité dont on parlait plus haut, gains de compréhension du travail de l'autre, ouverture à d'autres dimensions du travail, réflexion sur sa mission et le sens à y donner, voire perspectives de réorientation potentielle...

Que l'établissement soit un lieu où l'on peut progresser, explorer des voies nouvelles, définies par soi-même (ou avec une aide appropriée), donne un sentiment de respiration potentielle.

7. PRISE EN COMPTE DE L'INSCRIPTION ENVIRONNEMENTALE ET DURABLE

Le facteur écologique est à souligner, car la préoccupation environnementale et durable est en constante augmentation dans toutes les tranches d'âge et dans tous les métiers sociaux.

Un établissement sensibilisé aux économies d'énergie, à la gestion rationalisée des déchets, aux effets polluants de l'activité sur son environnement territorial... est un établissement qui va aussi proposer à ses salariés des solutions économiques et pratiques non négligeables dans un budget familial : comme l'organisation de co-voiturages, des rotations horaires qui prennent en compte les embouteillages sur la rocade, des aménagements architecturaux et ergonomiques, la mutualisation des outils de travail nécessaires, etc.

C'est aussi un établissement dont l'image va gagner en prestige et rejaillir sur ses personnels, tout en collant aux réalités de l'époque. Non pas qu'un engagement de l'établissement dans une démarche formelle telle que la recherche d'une certification ISO ou d'un label Lucie fasse basculer à lui seul le choix d'un engagement ou d'un maintien, mais cette conscience environnementale inscrite dans la vie institutionnelle peut rejoindre positivement les sentiments et les interrogations d'une partie des professionnels du secteur.

CONCLUSION

En parallèle à l'effort de survie et d'adaptation des établissements, aujourd'hui confrontés à des contraintes de toutes sortes, une réflexion peut être menée sur l'attractivité et l'élaboration de l'offre interne proposée aux professionnels. Des dispositifs et des actions significatives favorisant la pensée, la participation et les fonctionnalités peuvent conforter la position globale sur le territoire, pour le secteur, ses professionnels et son environnement.

À moins de subir en courbant le dos les méfaits du libéralisme, de la marchandisation et de l'instrumentalisation du travail social et médico-social, un regard nouveau doit être porté sur les luttes politiques, l'adaptation de l'offre de services, mais aussi sur l'offre interne d'organisation, de sens et de valeurs. Il paraît difficile de ne pas s'interroger sur les grandes évolutions en cours, et de ne pas inventer des modalités nouvelles de travailler ensemble.

Il est certain que les évolutions institutionnelles à venir mettront l'accent sur les capacités internes à faire bouger les rôles traditionnels des acteurs dans le système :

- les managers et décideurs d'hier seront les organisateurs des meilleures codécisions possibles de demain ;
- les représentants des personnels jusque-là convaincus que leur rôle consiste à créer des contre-pouvoirs et à mener des luttes « en défense des salariés et pas de l'entreprise » deviendront les collaborateurs de l'amélioration du bien-être et de l'efficacité de demain ;
- les personnels cesseront de considérer que leur rôle consiste seulement à exécuter, et investiront de nouvelles places d'acteurs voire d'auteurs de leurs conditions de travail ;
- les gouvernants ne seront plus des superviseurs lointains, garants politiques, de bonne volonté et vaguement incompetents, qu'on connaît trop souvent (heureusement pas dans tous les cas, disons-le !), mais de véritables animateurs, impulseurs d'exigences et de projets, attentifs à la bonne cohésion de tous les acteurs dans leurs missions.

Autant de paradigmes fondamentaux à fort impact social, porteurs d'enjeux d'avenir, et déjà pressentis dans l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2023.

Au minimum, on peut considérer qu'une discussion dans l'établissement, une mise en débat sectoriel comme local, portant sur le travail, la façon de le concevoir, l'optimisation de ses conditions, sa place dans la société d'aujourd'hui et de demain, et la maîtrise collective de ses finalités, devient indispensable, voire crucial. Exactement le débat qui aurait été d'une grande richesse si les pouvoirs publics l'avaient mené avant de définir seuls le système de retraite le mieux adapté : une grande occasion ratée, mais nous croyons qu'elle reste plus que jamais d'actualité dans chacun des établissements du secteur.

DOSSIER

La transformation de l'offre : entre effets escomptés et résultats observés

REGARD SUR ...

- Le New Public Management dans l'action sociale et médico-sociale
- La crise systémique des EHPAD : des mesures d'urgence vitales à acter pour construire l'EHPAD de demain

VIENT DE PARAÎTRE

ACTIF INFORMATION
259, avenue de Melgueil - B.P. 3
34280 LA GRANDE MOTTE
Tél. 04 67 29 04 67 - Fax 04 67 29 04 68
Site Web : www.actif-online.com
E-mail : info@actif-online.com
Parution bimestrielle

MARS / AVRIL 2023

N°562-563