



Cette édition spéciale est consacrée au thème des **Journées d'Etude 2013 « Travail, management, performance : entre contraintes et inventions »** qui se déroulent les 18 – 19 – 20 novembre 2013 au CIEP (Paris Pont de Sèvres). **LE PAS DE CÔTÉ** reprendra ses livraisons habituelles à partir du numéro de novembre.

**Les processus de travail connaissent de vertigineuses mutations dans leur organisation et leur fonctionnement. Des dispositifs gestionnaires et évaluatifs sont à la fois hégémoniques et fréquemment mis en cause. Diriger n'est pas évident. Consentir aux consignes non plus. Deviennent récurrents la précarisation, le harcèlement, le sentiment d'impuissance. Au sein et au-delà de la sphère professionnelle. Les établissements sociaux et médico-sociaux n'y font nullement exception. Procédures, idéaux de prise en charge, visées cliniques, ont cessé d'aller de soi. Les professionnels sont soumis à des impératifs qui se répercutent sur le service dû à leurs publics, ces derniers ne détenant plus le monopole des difficultés et des impasses...**

**Il y a donc à repérer les enjeux des interventions sociales et médico-sociales et à dégager des perspectives.**

Entre l'exposé inaugural [lundi] et celui de clôture [mercredi], des exposés, des controverses et des ateliers pas forcément situés sur des positions identiques contribueront à forger des pistes raisonnées – ambition et avenir de ces XIXe Journées.

## Hypothèses et pistes qui seront développées lors des Journées d'Etude 2013

**Saül Karsz** *philosophe, sociologue, consultant [Ile-de-France]*

**« Une problématique radicale, équivoque, prometteuse »**

*lundi 20 novembre matin*

**« Mobiliser des controverses, interroger des contradictions, créer des compromis : seul et à plusieurs »**

*mercredi 21 novembre après-midi*

« On tentera l'analyse dialectique et nuancée d'une problématique actuelle, prégnante, ramifiée et truffée de malentendus. Repérer ses contours, quelques-uns de ses éléments-clés, ses fonctionnements et sa portée, ses limites aussi, sans négliger ce que cette problématique met en question sur différents plans, les passions « pour » et « contre » qu'elle réveille : tel sera le souci premier.

Que peut-on entendre par travail, par management, enfin par performance ? Comment ces trois éléments se conjuguent-ils et/ou se contredisent-ils, concrètement, aujourd'hui ? Le cas des institutions sociales et médico-sociales viendra illustrer cette recherche.

Identifier rigoureusement les enjeux complexes en cours ouvrira à des issues plausibles, soit à des inventions et des trouvailles qui tiennent compte des contraintes sans pour autant s'y soumettre. Tel sera l'objectif à atteindre ».

**Marie-Dominique Lussier** *chef de projet Agence*

*Nationale d'Appui à la performance [Paris]*

**« Enjeux de la performance en institution sociale et médico-sociale »** mardi 19 novembre matin

« La performance dans le secteur médico social est une notion inattendue pour les acteurs de ce secteur. Elle se situe entre opposition et inutilité d'une part, entre levier d'action et chance de valorisation d'autre part. Elle se veut un outil et pas une fin à condition de comprendre la même chose.

Entre contraintes et inventions on trouve :

- de la créativité
- de l'obligation d'argumenter, valoriser et justifier ce qui est soumis à la contrainte
- de la décision politique »



**Roland Guinchart** *psychosociologue, psychanalyste*

**« Le désir de travail »** *lundi 19 novembre après-midi*

« Parler du travail consiste souvent à évoquer les tâches contraintes de l'emploi pour satisfaire des besoins vitaux. Appréhender le travail comme Désir en fait un objet mystérieux et essentiel avec lequel chacun entretient une relation intime, précieuse, nourrie des références nécessaires à la survie psychique de l'individu, du groupe, de la société.

Oublier que le travail est d'abord une création du Sujet aboutit à ce qu'il est souvent maltraité, négligé, uniquement considéré comme objet d'échange ordinaire. Cela transforme les paradoxes vécus dans la sphère professionnelle en destins funestes aboutissant avec une désespérance constante au stress, au burn-out, à l'épuisement au travail...

L'hypothèse développée est que le travail est un processus interne vivant et humain et pas seulement un objet d'aspect externe ou collectif, institutionnalisé, comme le sont l'emploi, le statut, la fonction, le salaire. » (Extraits de *Psychanalyse du lien au travail, le désir de travail* – Elsevier Masson, 2011)



**Danièle Linhart** *sociologue du travail, directrice de recherche au CNRS [Paris]*

**« Vers une précarisation subjective des salariés français »**

*mardi 19 novembre matin*

« Pourquoi travaillons-nous ? Qu'est-ce que les salariés investissent d'eux-mêmes au travail ? Pour quelles raisons et selon quelles modalités ?

... Le management entend faire, aujourd'hui, de l'engagement subjectif au travail un outil de performance. Loin d'être une forme d'adhésion ou de subordination aux objectifs de leur entreprise, loin de se limiter à une seule aventure personnelle liée à une biographie particulière, l'implication subjective au travail traduit aussi un engagement envers la société qui autorise à parler de subjectivité collective. De quoi est-elle faite ? Comment se manifeste-t-elle ? Comment est-elle investie par le management modernisateur ? Quel impact a-t-elle sur notre société, et quel impact notre société a-t-elle sur son contenu ? » (In *Pourquoi travaillons-nous ? Une approche sociologique de la subjectivité au travail* – Toulouse, érès, 2008).



**Frédéric Pierru** *chercheur en sciences sociales et politiques*

*au CNRS [Lille]*

**« New Public Management : de quoi s'agit-il ? »**

*mercredi 20 novembre matin*



« Contrairement à ce qui est parfois dit et dénoncé, le New Public Management (NPM) n'est pas une idéologie monolithique et uniforme qui participerait d'une privatisation et d'une chalandisation irrésistibles des services publics. Une telle représentation, intéressée, tend à nourrir un sentiment de désarroi et de résignation de la part des professionnels, lesquels seraient condamnés à voir leur autonomie et leur satisfaction au travail inéluctablement rétrécir comme peau de chagrin. Au contraire, l'agenda des réformes des Etats occidentaux est relativement contradictoire et, surtout, se heurte à des échecs répétés : échecs pratiques tant le NPM se montre incapable de réaliser ses immenses promesses

(efficacité, qualité, "démocratie" des usagers-consommateurs, etc.) ; échecs politiques ensuite, puisque les professionnels, notamment des secteurs sanitaire et social, savent résister aux injonctions et technologies du néo-management. Le cas de la réforme de l'hôpital, sur lequel nous nous attarderons, est, à cet égard, édifiant. Finalement, nous verrons que les transformations en cours du travail professionnel ne peuvent être unilatéralement qualifiées de "dé-professionnalisation" : certes l'organisation professionnelle traditionnelle est interpellée par les exigences nouvelles de leur environnement politique, économique, social mais il n'y a aucune fatalité à ce que cela débouche sur des formes poussées de bureaucratisation et/ou de marchandisation. C'est aux professionnels d'apporter leur propre réponse, celle d'un "professionnalisme renouvelé". »

**Controverse :** confrontation de points de vue aussi argumentés que possible, étayés par des exemples issus de la pratique, en vue d'aboutir à des convergences et des divergences, en direction d'un auditoire habilité à intervenir et à émettre des points de vue quand il le souhaite.

## 1<sup>ère</sup> controverse : ..... Le travail social peut-il être performant ?

lundi 18 novembre après-midi

Avec **Marcel Jaeger** Titulaire de la Chaire de Travail Social du CNAM [Paris]



« L'accent mis de tous côtés sur les notions de coordination et de coopération illustre une volonté commune de sortir du fouillis qui caractérise le paysage institutionnel en matière d'action sociale et médico-sociale. On sait qu'il s'est construit de manière accélérée avec l'intention, pour une grande partie illusoire, d'apporter les réponses les plus adéquates à des cibles de plus en plus petites, à la fois en termes de satisfaction de demandes et de besoins et en termes de performance économique. Cela a conduit à une segmentation des réponses et à une perte de perception de la continuité pourtant souhaitée des interventions. Au bout du compte, l'accumulation des lois, des dispositifs, des catégories professionnelles a rendu le paysage en question de moins en moins compréhensible aux personnes directement concernées. De leur côté, les professionnels s'épuisent à refaire ou à reprendre ce que d'autres ont déjà fait. Les politiques eux-mêmes finissent par se plaindre d'une complexité contre-productive. Enfin, les incohérences entraînent des inégalités de traitement au moment même où sont affichés les principes d'égalité des chances, de citoyenneté, de droits des usagers. Alors, la performance dans tout cela ? »

« Dans les activités sociales et médico-sociales la notion de performance suit deux logiques également intéressantes mais pas forcément convergentes. Invasion est un premier mot-clé, en référence aux origines entrepreneuriales et économiques de cette notion qui impose des contraintes de productivité et de rendement, une formalisation certaine des procédures et des dispositifs. Mise en demeure est le second mot-clé ; la performance vient rappeler que l'intervention sociale et médico-sociale est censée produire des effets, peut faire l'objet d'évaluation et donc de rectification raisonnée. C'est pourquoi il s'agit de se placer en-deçà et au-delà de l'adhésion sans états d'âme et du rejet romantique de toute forme de performance. Et se demander s'il faut en parler au singulier ou au pluriel : performance(s) ? »

... et **Saül Karsz**



« Dans les activités sociales et médico-sociales la notion de performance suit deux logiques également intéressantes mais pas forcément convergentes. Invasion est un premier mot-clé, en référence aux origines entrepreneuriales et économiques de cette notion qui impose des contraintes de productivité et de rendement, une formalisation certaine des procédures et des dispositifs. Mise en demeure est le second mot-clé ; la performance vient rappeler que l'intervention sociale et médico-sociale est censée produire des effets, peut faire l'objet d'évaluation et donc de rectification raisonnée. C'est pourquoi il s'agit de se placer en-deçà et au-delà de l'adhésion sans états d'âme et du rejet romantique de toute forme de performance. Et se demander s'il faut en parler au singulier ou au pluriel : performance(s) ? »

## 2<sup>ème</sup> controverse : ..... Cadrer l'intervention sociale et médico-sociale ?

mardi 19 novembre après-midi

Avec **Joël Letemplier** sociologue formateur, directeur de la revue *Contrepoint* [Nantes]

« Cadrer l'intervention sociale et médico-sociale ? Elle n'en a déjà que trop pâtie, jusqu'à remettre en cause le principe même de son existence : le métier en sa pratique. L'administration des choses occupe toute la place et dans nombre de cas les travailleurs sociaux sont devenus de simples agents d'application des politiques publiques territoriales. L'intervention sociale se fait dès lors essentiellement administrative et accessoirement sociale. D'où une nécessité : s'arrêter au « cadre du cadre », repenser les rapports de l'action sociale et du travail social à l'aune d'une double légitimité et en reconsidérer les fondements. Ce sera mon propos. »



... et **François Noble** formateur consultant, directeur de l'Andesi [Ile-de-France]

« Existe-t-il une spécificité du fait associatif dans le secteur social et médico-social et si oui laquelle, au-delà des valeurs et de la non-lucrativité ? Existe-t-il un management spécifique aux associations d'action sociale qui ne soit pas un décalque paresseux du management de l'entreprise classique, et si oui comment le caractériser ?



La position de l'Andesi (et donc la mienne) découle d'une certaine manière de ces questionnements : non, la période actuelle caractérisée par les transformations majeures que connaît la société dans son ensemble et le secteur social et médico-social en particulier n'est pas la fin du monde. Il est vain d'espérer retrouver un modèle passé. Il convient donc de faire la part des choses entre une transformation dont il faut analyser les causes, anticiper les effets et accompagner les changements et des positions qui tendraient à ignorer les réalités qui s'imposent. »

## **Paul Brétecher** psychiatre, psychanalyste [Paris] « Le travail invisible »

mercredi 20 novembre matin

« Gilles Deleuze, dans un article intitulé « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », où il précise ce que signifie, selon lui, cette notion chez Foucault, montre en quoi dans l'analyse de nos pratiques, il serait sans doute opportun de prendre en compte ce qui est normativement mis en lumière, les rapports de forces qui s'y déploient, les énoncés qui en rendent compte, et les effets de subjectivation qui en résultent. Or dans notre travail de soins ou d'accompagnement, on ne peut faire semblant de croire que les "points de vue" sur ce que l'on doit faire soient unanimes. Car ce sur quoi porte le travail est loin d'être évident. Or ne peut-on faire l'hypothèse que ce n'est pas ce qui est officiellement mis en "visibilité" et "énoncé" par le management qui est forcément le plus pertinent ? Des forces "inestimables", celles en jeu dans les transferts par exemple, bousculent inévitablement les schémas préconçus. On le sait. Mais, alors, comment s'en débrouiller ? »

## Café-philosophie

mardi 19 novembre soirée

**Bernard Benattar** psychosociologue et philosophe du travail, directeur de l'institut européen de Philosophie Pratique [Paris]

« Un café philo, sur le travail, cercle de pensée centrifuge, coopératif, qui mine de rien autorise les sorties de rôles, les doutes, les questionnements mutuels, la création de valeurs. Au bout du compte il sera toujours question de condition humaine, de fierté d'un travail bien fait, de coopération, de responsabilité... »



## Journées d'Etude 2013

les 18, 19, 20 novembre 2013 à Paris

« Travail, management, performance : entre contraintes et inventions »



Conseil d'Administration du Réseau Pratiques Sociales  
Saül Karsz, président 06.85.10.23.36, Claudine Hourcadet, secrétaire  
06.45.90.67.61, Joël Pouliquen, trésorier, Bertrand Martinelli, webmestre, Jean-Jacques Bonhomme, Isabelle Hanquart, Brigitte Riéra  
Ont collaboré à ce numéro : les intervenants aux Journées d'Etude 2013 et le Comité de Rédaction LPDC (J-J Bonhomme, C. Hourcadet, S. Karsz).  
LePasDeCôté bulletin numérique du Réseau Pratiques Sociales : formes et contenus soumis à vos critiques et propositions, cher lecteur-lectrice.

Autres informations disponibles sur le site

[WWW.PRATIQUES-SOCIALES.ORG](http://WWW.PRATIQUES-SOCIALES.ORG)  
et au 06.45.90.67.61

**DES PLACES SONT ENCORE DISPONIBLES.**