

Note sur le management des institutions sociales

Le **management** est le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation. Il s'appuie notamment sur l'étude des organisations et doit s'adapter au type d'organisation auquel il s'applique. Il s'intéresse en particulier aux problématiques concrètes de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus.

Si l'on se réfère à la typologie des organisations proposées par Henry Mintzberg, on peut considérer que les caractéristiques du travail social en lui-même relèvent de trois types (Mintzberg parle de « configurations structurelles ») différents. Il s'agit soit d'organisations « professionnelles » (lorsque les professionnels du travail social travaillent seuls face aux usagers), soit d'organisations « administratives » ou « mécanistes » lorsqu'il s'agit de régler des prestations en fonction de critères d'attribution strictement définis. Il peut s'agir également d'organisations « innovatrices » (lorsque le travail comporte un diagnostic et une action mise en œuvre par une équipe pluridisciplinaire, comme dans les CMP par exemple).

On se trouve donc face à trois modes de fonctionnement organisationnel différents, **qui requièrent chacun d'un type de management spécifique**, en particulier dans tout ce qui relève de l'encadrement des personnes engagées dans le travail social opérationnel.

Or, l'entité qui pilote les différents « unités de travail social » relève le plus souvent d'une organisation bureaucratique (une « structure administrative » si l'on préfère), que ce pilotage s'exerce directement par l'autorité hiérarchique ou par le biais d'une tutelle. Elle a naturellement tendance à projeter le mode de management qui lui est adapté sur les organisations qu'elle pilote. Leur mode de management consiste à formuler des normes d'action, des modes opératoires et des procédures que les travailleurs sociaux n'auraient ensuite qu'à mettre en œuvre. Il est donc parfaitement adapté au deuxième type d'organisation ci-dessus. Mais lorsqu'elle tente d'appliquer le mode de management bureaucratique qui lui est propre sur des structures qui relèvent d'un autre mode de fonctionnement, elle crée ce que j'appellerais volontiers une « distorsion managériale », source permanente de dysfonctionnement.

Les **organisations professionnelles** reposent en effet sur le travail autonome de personnes formées à leur activité particulière et qui recherchent dans leur savoir professionnel les éléments de solution aux problèmes des personnes qu'elles prennent en charge. Pour faire face aux changements dans la société, elles ont besoin d'un apport important de **formation** qui ne peut venir que de ceux qui étudient précisément ces changements sociétaux et formulent des propositions pour adapter les types d'intervention sociale, autrement dit de la **recherche**, mais d'une recherche qui ne se limite pas à structurer un ensemble de concepts destinés à comprendre la réalité sociale, et qui formule et expérimente des solutions de traitement des problèmes : **une recherche en travail social**.

Quant aux **organisations « innovatrices »**, elles se caractérisent par le fait que la conception du travail ne peut se distinguer de son exécution : ce sont les mêmes personnes qui prennent en charge la conception de la réponse à des situations nouvelles et qui la mettent en œuvre. Elles reposent sur la coopération d'acteurs au sein d'équipes pluridisciplinaires dont les différents membres sont porteurs d'une qualification particulière qu'ils doivent entretenir par **un effort de recherche permanent**. On retrouve ainsi ce rôle fondamental de la recherche à la source de l'adaptation du travail social aux changements sociétaux.

Or, malgré la prise en compte par le Ministère du rôle de la recherche à travers la mise en place de PRÉFAS, il existe des carences importantes au niveau de l'irrigation du travail social par la recherche.

D'abord parce que la recherche en travail social est en France encore balbutiante. Il existe bien une chaire au CNAM, mais c'est tout à fait insuffisant face aux besoins. Car la recherche académique s'effectue pour l'essentiel à partir des mémoires de Master et des thèses de doctorat, complétés par les publications de chercheurs confirmés et éventuellement par quelques rapports de recherche commandités par des Ministères. Même si la recherche en travail social doit avoir des caractéristiques particulières qui la rapproche davantage des disciplines « cliniques » plutôt que des disciplines purement spéculatives, elle doit se concrétiser par une production scientifique rigoureuse. Il est certes possible de valoriser au niveau de la production scientifique certains des mémoires professionnels rédigés par nos étudiants dans le cadre de leur diplôme ; mais il est essentiel de mettre en place les niveaux master et doctorat, pour bénéficier de leur apport en production scientifique. L'effort à faire se situe donc dans deux directions :

- développer le DEIS et le CAFDES comme niveau master reconnu de cette filière dans les emplois d'encadrement et d'expertise ;
- institutionnaliser dans le système universitaire et de recherche une discipline dédiée à la recherche en travail social.

Il faut ensuite veiller à ce que cette recherche irrigue réellement le travail social, en termes de formation initiale et de formation continue.

Pour la formation initiale, cela exige une coordination effective entre les centres de recherche et les instituts de formation, ce qui pose le problème de la façon dont les HÉPAS pourraient articuler la recherche et l'enseignement. Cela repose notamment sur **la validation au niveau 2 des diplômes de travail social** actuellement au niveau 3.

Dans le cadre de la formation tout au long de la vie, indispensable tout particulièrement dans les organisations professionnelles (voir plus haut), un échange réciproque entre les centres de recherche et les organisations d'intervention sociale est nécessaire. Les départements étant chefs de file de l'action sociale, il paraît nécessaire de mettre en place **un cadre d'emploi de la Fonction Publique Territoriale** valorisant la filière « travail social » jusqu'au niveau supérieur de la hiérarchie et lui confier la charge de cet échange.

Michel Pouget
Février 2014