

L'organisation du travail, management et parcours professionnels

Atelier 1 – États des lieux // Diagnostics - Point de vue de chaque acteur

Animation : Pascal Faure, Directeur adjoint, Ressources et Territoires

Co-animation : Régine Fontaine, Formatrice, ERASS

Prise de notes : Marie-Hélène Roux, Formatrice, IFRASS

Des constats qui impactent le travail social

Depuis la décentralisation il est clairement identifié :

- Une augmentation significative de la précarité. De plus en plus d'usagers du service social se présentent avec un cumul de difficultés (santé, logement, précarité financière) pour lesquelles les travailleurs sociaux interviennent dans une logique de guichets et en un temps restreint.
- Un partenariat qui se compose d'acteurs multiples se juxtapose bien souvent, ce qui pose la question de la coordination.
- Depuis la loi de 2002, la place de l'utilisateur a radicalement changé ce qui conduit à une réorganisation nécessaire et un changement dans les pratiques professionnelles.

Concernant l'organisation du travail

- Une difficulté de mise en place du travail collectif sur les terrains pour bon nombre de professionnels, notamment les assistants de service social, qui ont été diplômés avant la réforme du DEASS de 2004. Ces professionnels se trouvent aujourd'hui contraints de former les étudiants à cette méthodologie d'intervention dans le cadre de l'accueil de stages alors même qu'ils ne la maîtrisent pas.
- La MSA s'est pleinement inscrite dans cette démarche collective et incite les professionnels à se former. Cependant, elle accueille peu de stagiaires en raison de la gratification devenue obligatoire pour un stage dépassant deux mois.
- Le diplôme d'état d'Auxiliaire de Vie Sociale (AVS) permet d'exercer dans les deux méthodologies d'intervention, individuelle et collective. Néanmoins, cette profession rencontre des difficultés liées au coût salarial, aux compétences, au financement, et de manière générale à la reconnaissance de son action.
- Les activités multiples des travailleurs sociaux et le positionnement de leur institution ne leur permet pas de mener des projets de longue haleine sur le territoire. S'agit-il des mêmes compétences mises en œuvre pour l'accompagnement individuel et le travail collectif ? Est-ce les mêmes professionnels ?
- Les compétences méthodologiques à mettre en œuvre pour le Développement Social Local (DSL) ne sont pas uniquement sur le registre de l'animation et nécessitent une adaptation au poste.
- L'évolution des dispositifs a engendré un temps important consacré à la gestion. Les travailleurs sociaux disent être aujourd'hui essentiellement focalisés sur les conditions d'accès aux droits et l'accès aux soins. De fait, les actions se sont considérablement individualisées, ce qui est considéré comme chronophage.

- La territorialisation de l'action sociale a entraîné la réorganisation des services et l'apparition de nouvelles fonctions ou de nouveaux postes de travail (exemple du primo accueil confié à des Secrétaires Médicaux-Sociaux). Les postes de type « Agent d'Accueil Social » chargés d'identifier les demandes et d'orienter les publics, apparus il y a quelques années, notamment dans les Conseils Généraux, ne semblent aujourd'hui plus adaptés en termes de fonctionnement et de réponse à apporter à l'utilisateur. Celui-ci relève souvent de dispositifs de prise en charge différents. La dispersion des services sur le territoire et les différentes modalités d'intervention viennent l'égarer. Il y a une perte de cohérence de l'accompagnement social, ce qui questionne la réalité du propre intérêt de l'utilisateur.
- Cette question de l'intérêt de l'utilisateur est abordée au travers de la circulaire ministérielle du 28 Mai 1982 promulguée par Nicole QUESTIAUX. Elle faisait déjà état de contraintes fortes pour les différents acteurs et notamment d'une superposition des dispositifs sur les territoires.
- Une baisse récurrente des financements de l'action sociale qui conduit à une réduction des moyens ainsi qu'au glissement des niveaux de recrutement (les Aides Médico Psychologiques prennent la place des Moniteurs Educateurs qui eux-mêmes prennent la place des Educateurs Spécialisés).
- Une organisation de travail différente selon les territoires, liée à une utilisation d'outils qui n'est pas similaire et qui par ailleurs n'est pas partagée. Les écarts entre les territoires n'est pas seulement le fait de la distinction entre rural et urbain.
- L'utilisation des TIC impacte l'organisation du travail dans la relation au public : les Web Cam, scanners et imprimantes ont modifié les situations de face en face. Cette volonté de régler les problèmes de mobilité, de déplacements ou de permanence a une contrepartie fâcheuse : Les services notent pour les publics en grande précarité de nombreux retours de courrier et de plus en plus de difficultés à les contacter.
- Cette nouvelle forme de relation avec les usagers dans certaines administrations a conduit les travailleurs sociaux à la mise en place d'actions ou d'accompagnement spécifique de ces publics à l'utilisation des outils informatiques.

- La multiplicité des dispositifs et les logiques de guichets génèrent de la perte de sens, de la démotivation et accélèrent l'usure professionnelle.

Concernant le management

- Une inadéquation entre le diplôme et le cadre d'emploi de la fonction publique territoriale. Pour le recrutement de cadres, de nombreux postulants ne sont pas issus du secteur social (exemple de personnes provenant de l'IEP). Cela génère un sentiment d'inquiétude sur la préservation de la culture et des valeurs du secteur social.
- Le management peut être entendu sur les versants de la conduite de projet pour favoriser le développement de compétences et de l'accompagnement des équipes.
- La différence entre « encadrement » et « management » ne semble pas être un réel problème. Le terme de management ne semble pas faire parti de la culture des dirigeants.

Concernant les parcours professionnels

- La relation emploi- formation est toujours un problème. Il y a un écart entre la formation initiale qui prépare à un métier et la réalité des postes de travail. Il y a, entre autre, une inadéquation entre les diplômés et le cadre d'emploi de la fonction publique territoriale.
- L'offre de formation ne correspond pas toujours aux différents besoins des structures ou des territoires en termes de compétences. Elle reste centrée sur l'approche individuelle et ne semble pas répondre complètement aux compétences requises

pour l'intervention sociale d'intérêt collectif, notamment pour ce qui relève du Développement Social Local (DSL) toujours en évolution. Par ailleurs, au-delà du déficit de formation, les assistants de service social ne semblent pas avoir une forte motivation pour ce type d'activité.

- Parmi les 14 diplômes référencés en travail social, ceux de niveau V manquent de considération ou ne sont pas suffisamment reconnus.
- Le métier d'Assistant Social n'attire plus les jeunes, de même qu'il y a une stagnation des effectifs pour les Educateurs Spécialisés. La filière « Moniteur Educateur » au contraire, semble plus en vogue.
- Le travail social est un secteur très investi dans la formation professionnelle continue aussi bien pour des actions d'adaptation au poste que pour les actions de développement de compétences spécifiques.
- Le médico-social et l'aide à domicile sont particulièrement demandeurs avec une part de cotisation de 2,1%. Ce chiffre va au-delà de l'obligation légale avec entre autre des abondements importants de la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA).
- Des efforts qualitatifs sur la professionnalisation des personnels sont réalisés avec des priorités données aux formations de niveau V. A contrario, l'investissement est moindre concernant les fonctions d'encadrement.

Axes de réflexion

Le rôle et la place de l'utilisateur

La loi de 2002 place la personne à une place d'acteur. Est-ce que l'idée de l'empowerment circule dans le travail social ? Si oui ? Dans quel secteur ? Sous quelle forme ? Est-il utilisé dans le travail collectif ?

Le travail collectif, quelle réalité, de quoi parle-t-on ?

De quel travail collectif parlons-nous ? (Travail avec les groupes DSL)

Quels sont les freins à la mise en œuvre du travail collectif ?

Est-ce lié pour le travail social à une question de management du projet, du groupe ?

Les territoires, la cohésion territoriale et la coordination des projets et des acteurs

De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque le territoire ? En termes de géographie, de projet de territoire, de gouvernance.

Comment sont coordonnés les projets menés sur les territoires ? Comment s'articulent-ils ?

Qui est garant de la cohésion ? Est-ce qu'il y a un travail en réseau ?

La relation emploi-formation

Comment les changements techniques et organisationnels sont pris en compte par les organismes de formation ?

Quid de la formation pour les nouvelles fonctions (ex : Agent Social d'Accueil) ou les nouveaux postes de travaux qui se développent au-delà les 14 métiers référencés ?

«..L'offre de formation ne correspond pas toujours aux différents besoins des structures ou des territoires... ». Quels sont les besoins ? Comment sont-ils identifiés ? Comment les employeurs travaillent ils avec les formateurs ?

Le management des équipes et des projets

L'encadrement peut être effectué par des professionnels qui ont un parcours professionnel autre que celui en travail social (ex : IEP) Quand est-il alors de l'impact sur l'organisation, la culture du travail social ? Valeur ajoutée ou érosion des valeurs ?

Qui sont réellement les managers ou les encadrants ? Quelles formations pour les managers ? Quelles sont les pratiques managériales ? Les modèles issus de l'entreprise de production sont-ils réellement utilisés ? De même, la culture anglo-saxonne est-elle vraiment une référence dans l'organisation du travail et le management.