

**La nouvelle ambiguïté institutionnelle du travail social:  
la perte de la capacité de coopération <sup>1</sup>**

Patrick Ernst, sociologue et travailleur social

**Résumé**

L'institution du travail social est de plus en plus confrontée à une organisation du travail étrangère à sa vocation et agissant de manière décisive sur le sens du travail social. Nous proposons ici d'examiner quelques-uns de ces effets sur la pratique afin de mettre en lumière ce qui est rarement discuté. Nous verrons qu'il en va de la place du fonctionnaire dans le service public, de son rapport au travail coopératif et à l'histoire, et finalement des missions du travail social. La modernisation organisationnelle à laquelle nous cédon trop facilement aujourd'hui correspond en fait à une dérive libérale du service public qui nous éloigne dangereusement de ce qu'il faut bien considérer comme une institution de la démocratie<sup>2</sup> au service de la liberté et de l'égalité. La sujétion du fonctionnaire à la nouvelle gestion publique entérine d'une certaine manière cette transformation du travail social.

**Mots-clés**

travail social, institution, transformation, libéralisme, perte de sens

Le travail social traverse une période de turbulence institutionnelle importante, parce qu'il est de plus en plus soumis à une rationalité de l'organisation du travail qui lui est complètement étrangère et extérieure. Jamais, il n'a connu une telle pression organisationnelle et n'a été autant exposé à ce qu'il est devenu courant d'appeler le «management». De fait, les conséquences de cette nouvelle organisation managériale sur le travail social sont multiples et peu discutées, puisqu'il importe avant tout d'en augmenter l'efficacité et l'efficacité en imposant l'idée qu'il faut faire *toujours plus avec moins*. Or, les effets de cette nouvelle organisation sont bien présents et agissent si profondément qu'il faut bien admettre un bouleversement sans pr c dent d'une modernité sociale du travail social qu'il a fallu des siècles à mettre en place. Aussi, nous souhaitons dans la suite de cette contribution montrer ce qui arrive au travail social nouvellement exposé au management, et conséquemment, au service public en général; c'est-à-dire parler de ce qui arrive trop souvent aujourd'hui dans le monde du travail social, et des raisons de ne pas céder ni capituler à la désespérance (*desaliento*) face à ce qui arrive. La richesse et les valeurs du travail social sont bien trop précieuses pour les laisser entre les mains de gestionnaires méconnaissant

<sup>1</sup> Communication pour la soirée-débat après le colloque José Bleger   Genève : clinique et citoyenneté, jeudi 13 octobre 2016, Université de Genève. Je remercie Sylvie Avet l'Oiseau et Marie-Claire Caloz-Tschopp.

<sup>2</sup> Colette Bec (2014), *La Sécurité sociale. Une institution de la démocratie*, Gallimard, Paris.

le plus souvent la pratique du travail social et la complexité des situations sociales sur le terrain. Cette question est d'autant plus importante que les acteurs de cette nouvelle gestion simplifient parfois une réalité qui mérite toute notre attention parce que cette transformation du travail social pourrait bien rétablir une condition sociale de précarité généralisée bien trop honteuse en rapport à ce qu'il a fallu de combats sociaux, de sacrifices humains et d'engagements individuels pour combattre la pauvreté et la misère sociale, la maladie et la détresse des plus faibles. Nous ne pouvons rester indifférents à ce qui se passe réellement, à la souffrance des autres et à la montée des inégalités.

Pour commencer, nous voudrions dire qu'il nous faut résister à ce qui arrive dans le travail social et pouvoir le penser, l'évaluer. La clinique de ce qui arrive passe pour nous avant tout par l'idée qu'il faut penser ce qui arrive, parce que la force de l'organisation qui domine aujourd'hui les institutions en charge du travail social devient de plus en plus inadéquat et renforce le sentiment d'impuissance. Il nous semble important d'insister ici sur ce besoin humain de donner du sens à ce que l'on fait. Nous pensons aussi comme Alain Badiou que «rien de ce que font les hommes n'est incompréhensible. Dire : “Je ne comprends pas”, “je ne comprendrai jamais”, “je ne peux pas comprendre” ce qui arrive, c'est toujours une défaite»<sup>3</sup>. Et pourtant! N'est-il pas devenu de plus en plus courant d'entendre dire des travailleurs sociaux eux-mêmes que ce qui se passe aujourd'hui en permanence dans la réorganisation managériale et scientifique de l'environnement du travail social fait partie du travail social et n'a pas à être discuté, ni remis en question. C'est comme ça! Car, finalement, il s'agit d'une modernisation du travail social plutôt nécessaire et bienvenue, et qui, de surcroît, offre de nouvelles opportunités de participation et d'avancement social! Nous verrons alors que cette participation et les possibilités de promotion hiérarchique qu'elle propose constituent le point nodal de transformation et d'éclatement d'une certaine unité, construite historiquement, du travail social; c'est-à-dire le moment de basculement et de capitulation de tout engagement social vers une sortie de ce qu'il faut bien considérer comme la grande époque du travail social jusque dans les années 1980. En effet, il importe à ce stade de rappeler brièvement qu'il s'agissait jusque-là d'une période caractérisée autant par l'engagement social en faveur des libertés et une approche critique de la société, que par une forte professionnalisation soutenue par un Etat social garant du respect des droits sociaux et du bien-être de tous. Ce travail social là était alors résolument animé par l'engagement personnel au service d'une action collective caractérisée par la volonté d'incorporer chaque problème social dans un procès durable de société, qui donne à la vie non seulement son orientation véritable, mais soutient profondément l'autonomie et la liberté des personnes. Le travail social aujourd'hui, à l'inverse, euphémise la réalité et minimise les dangers, sous prétexte de le rationaliser, en lui retirant sa charge émotionnelle et son contenu d'émancipation. Nous assistons, à une nouvelle conception du travail social en rupture avec celle qui prévalait il n'y a pas si longtemps.

---

<sup>3</sup> Alain Badiou (2016), *Notre mal vient de plus loin*, Fayard, Paris, p. 13.

Une logique néolibérale anime aujourd'hui les pratiques du travail social. Les problèmes de société disparaissent des questions centrales du travail social au bénéfice d'intérêts propres aux professionnels, liés à des questions de développement personnel, d'opportunités ou d'avancements professionnels et de carrière, ou tout simplement au maintien de sa place au sein d'une classe moyenne, au demeurant assez fragilisée comme nous le constatons tous. Toute résistance à cette tendance managériale et néolibérale de reconfiguration du travail social est mal vue et perçue par les adeptes du néolibéralisme dans le travail social comme un frein au changement ou comme une volonté de conserver des pratiques devenues désuètes, alors qu'il s'agit selon nous d'un déni profond de l'humanisme qui caractérise depuis toujours le travail social et lui donne tout son sens. En effet, le travail social, avec d'autres professions qui s'occupent du soin, de l'éducation, etc., se singularise, de beaucoup d'autres professions, par son enracinement profond dans une culture chrétienne il va sans dire, mais aussi dans une culture humaniste, trop souvent négligée, qui va chercher ses racines dans l'humanisme de la Renaissance déjà, et dont ses représentants les plus illustres<sup>4</sup> n'ont cessé de magnifier les vertus sociales de la vie publique en accordant une place centrale à la liberté et au bon traitement de l'autre et à la solidarité. Il s'agissait surtout, à ce moment-là de lutter contre toutes les formes d'assujettissement et de soumission à l'esclavage ou à la condition dépendante de serf qui prévalait alors dans l'ordre féodal, auquel était enchaîné l'individu sous prétexte que l'isolement ou la libération lui serait funeste s'il tentait de rompre ses liens particuliers et le devoir de fidélité à l'ordre social ancien. Le cas échéant, toute libération le laisserait sans protection errer comme un vagabond, ce qui fut malheureusement le cas pendant des siècles avant que des institutions modernes soient inventées pour contrer cet état de fait. L'œuvre sociale de la Renaissance a contribué de manière décisive à l'essor de l'individu et à son émancipation, grâce à la constitution et à l'existence concrète d'une communauté politique<sup>5</sup>. Le grand héritage de cette période historique lointaine tient surtout, par rapport au travail social, à la tension singulière qui subsiste toujours entre une situation de minorité, d'injustice, de dépendance ou de malheur et la recherche d'une certaine perfection sociale au garantisme d'un équilibre et d'une harmonie sociale favorable aux libertés et à l'égalité modernes, avec comme centre de gravité l'idéal d'émancipation. Le travail social n'échappe pas, loin s'en faut encore aujourd'hui, à la responsabilité de cette articulation.

Bien entendu, il ne s'agit pas ici de résister au changement, mais du courage de comprendre et d'examiner soigneusement les processus «politiques» réels par lesquels le changement s'impose aux professionnels du travail social; du courage de dire les choses et de nommer ses adversaires, de comprendre ensembles ce que nous devons de notre côté produire de nouveau pour contrer la violence avec laquelle s'impose de nouvelles formes d'injustice et d'inégalités sociales mettant de plus en plus de gens dans la difficulté à avoir une vie normale. Nous croyons à la force des mots, et comme Alain

<sup>4</sup> Erwin Panofsky (1976), *La renaissance et ses avant-courriers dans l'occident*, Flammarion, Paris.

<sup>5</sup> Emile Gebhart (1879), *Les origines de la Renaissance en Italie*, Bibliothèque Nationale de France, Gallica, disponible en ligne gallica.bnf.fr.

Badiou, il nous semble nécessaire, entre autre chose, de nommer ce qui nous paraît inadéquat, sans rien laisser dans le registre de l'impensable, car «la vocation de la pensée, si l'on veut pouvoir s'opposer à ce qu'on déclare impensable, c'est de le penser»<sup>6</sup>. L'époque actuelle est, selon nous, une phase extrême de l'histoire sociale, parce qu'elle exacerbe les valeurs libérales de la concurrence, de la performance et de l'efficacité; des valeurs qui vont à l'encontre de l'équilibre social qu'il faudrait au contraire soutenir. C'est pourquoi, nous considérons de ce point de vue là, que notre époque met à l'ordre du jour le besoin d'une nouvelle résistance intellectuelle à «penser ce que nous faisons» (Hannah Arendt)<sup>7</sup>, pour que nous prenions conscience que s'ouvre une nouvelle ère de la responsabilité collective, car il s'agit avant tout de sauvegarder notre aptitude à la liberté, face à la mainmise d'un système qui semble jour après jour nous en déposséder, comme nous le ressentons aussi bien malgré nous face à la montée en puissance de la place toujours plus envahissante de l'informatique dans le travail social. C'est bien cette aptitude à la liberté, sur laquelle tous les fonctionnaires du service public en général, et les travailleurs sociaux en particulier, doivent veiller.

En résumé, nous allons d'abord partir dans la suite de notre article de ce qui a anéanti une capacité collective de coopération, pour ensuite montrer comment, une fois que l'on a détruit les lieux de coopération, il est très facile de dominer et de diviser, de déprofessionnaliser et d'imposer une nouvelle culture du travail social par un management de la récompense et de la peur. Nous partirons de là pour examiner la logique organisationnelle à l'œuvre aujourd'hui dans le démontage du travail social. A partir de cette situation, nous verrons alors comment les missions du travail social se trouvent totalement bouleversées et régressent vers des formes relationnelles archaïques parfaitement inacceptables aujourd'hui, parce que ce retour en arrière annonce un Etat de droit minimal rappelant les pires injustices d'une forme de domination rendant irréversible le délitement des droits sociaux. Nous comprendrons mieux alors pourquoi il faut désirer une autre manière d'agir, non pas en trouvant des solutions, mais en inspirant une résistance active. Une résistance allant contre l'installation définitive de pratiques qui rongent le travail social et le prive de toutes les humanités dont il doit témoigner à chaque instant en sauvegardant absolument sa capacité propre à apprécier la portée des inégalités et ce qu'il y a lieu de faire pour rétablir un équilibre luttant contre les injustices sociales.

### **De la disparition des espaces collectifs de coopération et de professionnalisation**

Il évident depuis longtemps que la pratique du travail social s'appuie de manière significative sur des espaces collectifs de discussion et de confrontation à travers ce que nous appelons communément des «colloques métiers». Depuis des décennies, il est bien connu du travail social en général que ces espaces de parole constituent le centre de gravité du travail social, le lieu de transmission et de consolidation des

---

<sup>6</sup> Alain Badiou (2016), *op. cit.*, p. 13.

<sup>7</sup> Arendt Hannah (1983), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.

savoirs et des métiers, le meilleur moyen de renforcer la pratique professionnelle en l'adaptant aux nombreux impondérables de la vie; c'est-à-dire des lieux décisifs à la définition des missions du travail social. En somme, un espace de professionnalisation. Que ce soit dans le service social, l'éducation spécialisée ou l'animation, partout cet espace de parole fait autorité, et il est respecté par tout le monde. Les hiérarchies en ont besoin pour connaître les faiblesses de l'organisation du travail et faire les corrections qui s'imposent. Les travailleurs sociaux l'utilisent pour rendre compte des difficultés du terrain et des paradoxes de l'action sociale. Dans un tel système prônant la coopération et la collaboration, tout le monde est alors invité à s'écouter et à se respecter dans son champ propre de compétence, de sorte que cet espace de confrontation et de rapports sociaux vient constamment enrichir le travail social en le renforçant et en lui donnant sens. L'existence de cet espace de partage des savoirs et des pratiques accorde à tout le monde la même valeur: aussi bien à la hiérarchie qu'aux gens du terrain. La finalité principale de cet espace collectif d'échanges consiste donc à améliorer l'exécution du travail social en fonction d'une double contrainte: d'abord celle liée aux conditions et aux limites institutionnelles d'exercice de la pratique, puis celle moins visible mais néanmoins essentielle d'une référence commune à un idéal de justice sociale qu'il s'agit de rappeler et d'entretenir en permanence pour assurer la pérennité de l'application réelle des droits sociaux.

En fait, tout à fait concrètement, cet espace de discussion reproduit à l'échelle de l'institution, du service ou de l'association, c'est-à-dire à une plus petite échelle, ni plus ni moins que l'espace politique démocratique de la société. Il reproduit à l'intérieur de l'institution l'équivalent de l'espace démocratique extérieur. Les rapports de classe y deviennent la confrontation collective d'une pluralité d'employés entre eux et avec la hiérarchie à travers une pluralité de points de vue, au demeurant parfois antagonistes ou divergents. Il permet de coordonner une capacité d'action commune en dépit des désaccords, et qui, de surcroît, oblige les uns et les autres coûte que coûte à agir ensemble, à le faire en fonction de l'information qui y est centralisée mais aussi en fonction de règles communes qui sont constamment rappelées. Le partage collectif passe par un rapport vivant entre collègues et avec les hiérarchies. Il est, du fait de son rôle au sein du fonctionnement de l'institution, un lieu obligatoire de rencontre et de confrontation. L'évitement y est quasiment impossible et il favorise de cette façon une véritable culture professionnelle animée de la même élégance que l'espace public politique et démocratique, néanmoins au service d'un sens aigu du service public.

La culture professionnelle qui s'exerce de la sorte au sein des administrations publiques constitue un moment fondamental de la construction des institutions et de la pérennisation de l'esprit du service public. Or, depuis peu, ces espaces de parole et de construction des savoirs disparaissent inéluctablement de l'horizon du travail social en général; leur espace s'amenuise inexorablement au profit des directives, des procédures, parce qu'ils représentent pour les directions acquises à la nouvelle culture du management une perte de temps à la mise en place d'un travail social plus «efficace». Ce phénomène est

bien entendu renforcé par l'introduction des outils informatiques, et le rôle toujours plus envahissant de l'informatique dans l'organisation du travail et la communication. Mais il y a aussi une autre raison à la remise en question de ces espaces de coordination, et c'est là le plus important: ces espaces de parole représentent pour les hiérarchies managériales en place dans les services un lieu de confrontation redoutable, et de surcroît très redouté, parce qu'ils obligent les hiérarchies à se confronter physiquement et directement au personnel, mais aussi parce qu'ils constituent en soi une menace potentielle de critique et de contestation d'une transformation trop brutale de la rationalité du travail, un lieu de réflexion et d'interrogation permanent des finalités du service public et de la lente dérive qui l'accompagne depuis que les transformations néolibérales sont intervenues. Il faut prendre très au sérieux le fait que ces espaces de parole et de délibération peuvent présenter un frein remarquable susceptible de contrarier l'imposition extérieure de normes qui n'appartiennent pas aux acquis historiques du travail social en termes de droits et de valeurs. C'est pourquoi, la nouvelle logique organisationnelle et décisionnelle des services publics, et des associations où cela a également lieu, a tendance à éliminer ces espaces d'échanges et de communication, parce qu'ils empêchent les hiérarchies de prendre le pouvoir face à des individus résolus à défendre la qualité de leur profession et des collectifs organisés, et d'avoir le monopole sur la capacité d'agir des employés.

Tous les moyens sont permis par les hiérarchies pour délégitimer ces espaces démocratiques de travail et d'échange et prendre le pouvoir sur l'action collective en légitimant une nouvelle forme de direction. Très vite l'élégance et le respect, l'écoute et la prise de parole font place à la vulgarité et aux critiques des uns et des autres. Au lieu de propos constructifs et bienveillants, ou encore de critiques envers l'organisation du travail, on assiste progressivement à une dégradation de l'ambiance par des propos disqualifiants, par des stratégies de division, rendant très vite ce moment de parole assez insupportable pour tout le monde. Très vite, l'ambiance délétère qui l'envahit conduit à une délégitimation en masse de ce lieu de parole, et de surcroît, les participants les moins enclins à différer leurs passions et à se mettre à l'écoute des autres sont renforcés et légitimés dans leur position spontanée de dévalorisation. Le respect entre les générations et la transmission des ficelles du métier par les plus expérimentés font place à une logique inverse de fossé entre les anciens et les nouveaux venus, entre les générations et de discrédit des plus expérimentés au profit d'une jeunesse plus alerte et réactive. En un mot comme en mille, la réflexion fait place à l'action, et l'action réfléchie à la réaction spontanée et souvent irréfléchie. A cela s'ajoutent d'autres motifs infondés qui viennent très souvent repousser l'organisation systématique de ces espaces de parole: maladie ou indisponibilité de la hiérarchie, rendez-vous urgents ou de haute importance, raisons internes liées à l'organisation du travail, voire encore surcharge des uns et des autres, qui conduit à ce que ce temps de parole soit mieux utilisé et consacré à l'accomplissement des tâches administratives. A la systématique agendée du colloque métier périodique fait place une systématique de son affaiblissement. La stratégie des hiérarchies et des directions consiste

ici à reprendre le pouvoir sur la pluralité coopérative correspondant au service public afin d'avoir le monopole sur la capacité d'expertise et d'agir.

Il n'est pas étonnant, dès lors, que la disparition de ces espaces collectifs de travail comme les colloques métiers au sein des administrations et des services publics, voire au sein des institutions, correspond en fait assez souvent à la montée en puissance d'une gestion managériale du social. Un signe de ce qu'il faut bien considérer comme une nouvelle violence institutionnelle, c'est-à-dire l'amorce d'une possibilité de violence qui conduit inéluctablement au brouillage des repères du travail social, au conformisme et à la désingularisation du travail social. La perte d'une culture du questionnement et de la confrontation, ou de ce qu'il faut bien considérer comme une véritable puissance d'agir. Ainsi, toute forme de résistance contre la disparition de ces espaces de parole est vouée à aller systématiquement à l'échec. Le prix à payer de cette résistance est généralement assez lourd à porter. Il conduit tout individu résistant à devenir indésirable aux yeux des autres, et surtout de la hiérarchie. L'isolement et la marginalisation sont inévitables, et cela, quelles que soient les qualités, les compétences, l'expérience ou la formation de la personne; la perte de reconnaissance et d'autorité auprès des pairs est très souvent inévitable, ce qui renforce la hiérarchie dans son pouvoir à intervenir en usant d'une nouvelle forme de violence contre les personnes les plus politisées ou les plus engagées socialement, voire encore les plus attachées au service public. Les nouvelles souffrances au travail décrites par Christophe Dejours en sont la conséquence implicite. Mais il n'est pas exclu que cette nouvelle forme de violence institutionnelle recourt à des méthodes encore plus violentes en allant aux limites du droit du travail et prononce contre toute attente des licenciements. La violation des droits sociaux charge toujours la victime de la redoutable tâche de la charge de la preuve de son innocence, ce qui signifie autrement dit, une longue et coûteuse procédure judiciaire qui ne manquera pas d'affaiblir la victime en raison de ses faibles ressources financières pour clamer sa bonne foi, alors que la charge de la preuve devrait être partagée dans toute procédure judiciaire.

### **La montée du «management» à la place de la coopération professionnelle**

Quand la dimension collective du travail disparaît de l'horizon du travail social tout devient possible! Le fait qu'il n'y ait plus de colloques métiers ou d'espaces collectifs de coopération au sein des institutions et des associations fait littéralement abdiquer les travailleurs sociaux face à la force du management. Comme il n'y a plus de résistance possible parce que les espaces collectifs où cette résistance pouvait s'exprimer n'existent plus, on assiste à l'atomisation des employés, à l'individualisation facilitée, voire la disparition des compétences, avec une baisse de la qualité du travail. Ce qui permettait de maintenir une unité de métier, une indépendance d'appréciation, une forme d'autonomie réglementée et concertée, en d'autres termes, une responsabilité sociale mise en œuvre dans le travail, parce que enrichie et soutenue collectivement, fait désormais défaut. L'absence d'une volonté

institutionnelle de coopération pour structurer et porter les missions du travail social se fait lourdement sentir chez les travailleurs sociaux.

L'effet le plus immédiat d'une perte de la culture professionnelle soutenue, organisée et portée collectivement favorise de fait chez les travailleurs sociaux un transfert de la loyauté vers le management, qui apparaît du coup comme la forme institutionnelle de remplacement. Le travailleur du service public en général abdique sa responsabilité de travailleur social et sa liberté d'appréciation au profit d'un hyperconformisme aux nouvelles procédures et réglementations internes, parce qu'il sait que, désormais, il ne sera soutenu par aucun collectif. Du coup, sa professionnalité, par souci d'autopréservation a tendance à se confiner au respect des procédures. L'autorité du travailleur social, qui reposait antérieurement sur l'expérience et le savoir d'une relation de qualité avec les usagers, s'affirme désormais par la sujétion à la logique gestionnaire qui constitue une nouvelle forme de professionnalisation. La place et la souffrance de l'utilisateur ou du bénéficiaire ne compte presque plus, puisque désormais l'impératif professionnel réside dans le respect des directives, la conformité aux procédures et le souci de ne commettre aucune faute professionnelle imputée à un manquement au respect des procédures imposées. Peu importe la portée donnée au travail social en tant que tel, avec le souci, l'empathie ou la gratitude envers les autres (travailleurs sociaux et usagers), seuls comptent désormais la conformité des tâches contraintes par de nouveaux outils de gestion et le respect à la lettre des procédures et des directives. La responsabilité sociale n'a plus lieu d'être puisque la singularité du rapport à l'utilisateur ou au bénéficiaire se retranche derrière la nouvelle responsabilité professionnelle: celle ou celui qui répond n'est plus le travailleur social mais un employé de l'administration exécutant des directives et des procédures. La relation n'est plus personnelle, elle devient complètement impersonnelle.

Soulignons que ce travail de sape des espaces professionnalisants d'échange d'expérience et de dialogue est une tendance générale dans la réorganisation du travail au niveau international, et cette dernière est appliquée sans distance à l'intérieur des services publics. Elle est introduite par des directions formées à la nouvelle gestion publique, à la rationalité managériale, à la privatisation de la présence de l'Etat. Un véritable parachutage, une mainmise libérale sur les services publics, une nouvelle volonté de domination et de pouvoir, de monopole sur les services publics et la professionnalisation des métiers du social. La conséquence dans le champ du social de cette domination confirme finalement la dépossession en cours de la capacité d'expertise des travailleurs sociaux eux-mêmes en ce qui concerne leurs compétences situées dans la capacité relationnelle avec les usagers. Ce passage par le management laisse au métier sa part la plus congrue, à savoir une activité empirique réduite à une série de gestes et d'opérations taillables et corvéables à merci, c'est-à-dire réduite à un processus d'exécution des tâches exigées par les nouvelles directions en fonction de la seule finalité prescrite par l'efficacité économique (diminution des coûts). Il en résulte une nouvelle servitude volontaire du travail social qui se manifeste de

deux manières: d'un côté, par un conformisme accru aux directives et aux procédures, et de l'autre, par la participation organisationnelle à la mise en place et à la légitimation des changements institutionnels.

Dans le cas du conformisme, il est utile de rappeler, qu'avant les changements récents introduits par le management, le sens du conformisme a toujours fait partie intégrante de la culture du service public, puisque étymologiquement le sens du mot service est lié à l'esclavage (*servus*), même s'il a connu au cours des siècles des transformations de sens, notamment à travers l'action des travailleurs sociaux et celle de la lutte pour les droits sociaux dans le service public. Aujourd'hui, le fonctionnaire d'Etat qui remplit une charge publique représente un tel héritage ambigu de l'histoire du mot «service», lequel devient doublement ambigu quand il est en plus transformé par la nouvelle gestion publique. Le fonctionnaire d'Etat hérite donc de cette ambiguïté du sens rattachée à la notion de service. Et il subsiste encore aujourd'hui à l'intérieur du monde du travail de la fonction publique une même dualité de sens: entre fonction soumise et transformée, entre fonction de servitude et autonomie. C'est là toute la question de Shakespeare dans le monologue d'Hamlet: *être ou ne pas être!* Le dilemme du fonctionnaire se résume donc à la même question: être ou ne pas être, c'est-à-dire faire ou non un saut et franchir la limite, subir ou non la fronde néolibérale, s'armer ou non contre une mainmise sur la liberté du travail, se révolter ou non contre la montée des inégalités. C'est pourquoi, l'éthique du fonctionnaire menace toujours la capacité d'agir des employés du service public, puisque l'identité d'un bon fonctionnaire se définit toujours en quelque sorte par l'idée d'être un bon serviteur de l'Etat; et être un bon serviteur de l'Etat consiste aujourd'hui à aller dans le sens de l'histoire de la domination à l'Etat et pas contre lui. Le fonctionnaire d'Etat se trouve donc toujours face au dilemme, d'être un bon fonctionnaire au sens classique du terme ambigu de «service», ce qui donne dans la novlangue libérale actuelle, d'être un fonctionnaire exemplaire de l'accompagnement social néolibéral de l'ordre inégal et toujours plus inavouable qui domine aujourd'hui la société contemporaine. A l'inverse, être un fonctionnaire critique attaché à l'esprit du service public et à l'Etat de droit, au respect de l'impartialité du service public, passe nécessairement pour être un mauvais fonctionnaire: c'est-à-dire un fonctionnaire critique vis-à-vis de la notion traditionnelle de «service» et de la nouvelle réorientation néolibérale, parce que c'est remettre en question l'ordre social inégal et toujours plus injuste de la société, tout en luttant contre les mécanismes qui le produisent.

Franchir la limite admise par le consensus et le revendiquer avec force d'argumentation dans l'espoir que les autres finiront par se rallier à la cause d'une défense nécessaire du service public lié à l'Etat de droit et à la défense des droits sociaux et des droits fondamentaux (Droits de l'homme) peut entraîner dans certains cas des retournements aux conséquences inattendues. Trop d'attachement à une valeur élevée du fonctionnaire et du service public vaut dans le pire des cas, le risque de s'exposer à l'instrumentalisation systématique d'une bureaucratie soumise. Ne pas se résoudre au dilemme du fonctionnaire, à savoir faire le saut et franchir la limite admise par le consensus dominant au nom d'un

idéal de justice sociale, c'est se mettre nécessairement en conflit avec la nouvelle rationalité managériale qui s'impose aujourd'hui dans les services, qui impose, de surcroît, à l'intérieur de chaque service une adhésion unilatérale à ce consensus de soumission et de sujétion au management libéral. Des qualités critiques autrefois valorisées et partagées par les pairs et provenant d'une culture démocratique font l'objet aujourd'hui d'une attaque systématique parce qu'elles s'opposent au conformisme largement dominant qui prévaut actuellement dans le service public. Cette tendance est très présente aujourd'hui à l'ère du démantèlement et de la liquidation du service public, de la privatisation et de la transformation du mode de fonctionnement de l'Etat.

Dans le second cas, par rapport aux nouvelles formes de participation à l'organisation, il importe de comprendre comment des formes de participation et de consultation mises en place actuellement à l'intérieur des services par les nouvelles directions managériales se substituent tout simplement à la participation collective et disciplinée aux espaces collectifs de coopération qui prévalaient encore il n'y a pas si longtemps dans les services. Le «génie» du management consiste en effet à faire croire que, désormais, tout le monde est consulté et pourra s'exprimer au passage auprès d'une équipe d'experts au moment de la réalisation d'un audit par exemple, ou par voie électronique à travers un sondage émanant de la hiérarchie. Le problème ici, c'est que cette consultation se fait uniquement de façon interpersonnelle, sans que personne ne sache jamais ce que les collègues ont dit, ni de quelle manière ils ont jugé la consultation. C'est pourquoi, il subsiste toujours un énorme sentiment de frustration à la longue, car en général, ce qui a été désiré et exprimé lors d'un audit n'a pas de résultat concret et les hiérarchies finissent toujours par imposer ce qu'elles souhaitent, en prétextant une consultation anonyme, dont on ne connaît jamais le résultat. Ce genre de consultation ne sert jamais à améliorer l'organisation du travail, mais à trouver à l'intérieur du personnel du service public les personnes les plus adéquates à soutenir n'importe quelle organisation du travail pourvu qu'elle assure une promotion interne. Dès lors, il résulte de cette nouvelle forme de participation au management que c'est bien le fait de prendre part à l'organisation du service selon des consignes et des normes précises qui compte, plutôt que de défendre la présence de la qualité du service public; que désormais le fait de participer au changement néolibéral est synonyme de professionnalisation et que seule cette nouvelle forme de participation est en mesure de renforcer le travail social, qu'il n'est plus besoin par conséquent de passer par une délibération collective des choix organisationnels, ni par une confrontation directe à la hiérarchie décisionnelle, que cela est finalement une perte de temps. Il en découle tout naturellement l'impression que cette nouvelle forme de participation s'arroge des mêmes prérogatives que l'espace démocratique qui prévalait dans une organisation du travail plus coopérative, et que, de surcroît, cette dernière est même sauvée, parce qu'elle recourt systématiquement à la participation individuelle, alors que, dans les faits, cette organisation est mis au service du renforcement d'une capacité décisionnelle dont l'emprise de la hiérarchie est proportionnelle à cette nouvelle forme de participation: plus les uns et les autres consentent à «participer»

à l'organisation, plus se resserre la rationalité managériale sur le travail, plus le travail s'assujettit à un rapport de servitude au management et à la gestion au détriment du travail social, plus s'intensifient l'administration et la bureaucratie au détriment de l'action sociale. La nouvelle forme de participation n'est plus que l'ombre d'elle-même: un simulacre de démocratie.

Dans les faits, le consentement à cette nouvelle forme de participation individuelle vient en réalité court-circuiter l'engagement collectif de tous à la défense et au service d'une éthique de service public, puisque c'est à partir de cette nouvelle forme de participation individualisée, ou par groupes de travail, que les directions inoculent dans la culture collective des fonctionnaires les plus dociles le virus de l'illégitimité des espaces de parole qui prévalaient dans le modèle organisationnel wébérien; que finalement se transmet une nouvelle culture de la loyauté au management. L'enjeu ici consiste à retirer de la subjectivité des travailleurs sociaux la capacité de décider et de penser ce qu'ils font au profit d'un travail exécuté aveuglément selon les nouvelles normes, c'est-à-dire soumis aux ordres des nouveaux objectifs à atteindre. Pour les tenants du management, il s'agit avant tout de dominer en désintégrant la culture professionnelle, en décourageant les plus engagés socialement et les plus politisés et syndiqués d'entre eux à agir collectivement et à penser de manière autonome. Cependant, il importe de souligner que la diffusion répétée et opportuniste de la participation individuelle au nouveau processus organisationnel et décisionnel favorise d'une certaine manière une ambiance du soupçon et de la défiance, ouvrant très vite la porte à des formes de délation entre collègues. La chose la plus remarquable de cette nouvelle organisation est que les attaques les plus directes ne proviennent pas des directions, mais d'anciens collègues convertis à cette nouvelle culture et alléchés par une possibilité de promotion interne qui est le bénéfice du consentement. Parmi les collègues, il n'est pas rare de trouver parmi d'anciens camarades syndiqués des candidats qui cherchent également à se profiler auprès des hiérarchies, en bradant leur conviction les plus profondes. Il en résulte du coup le sentiment que la professionnalisation passe par la sujétion à la nouvelle gestion publique, seule façon désormais de se qualifier dans la nouvelle hiérarchie et de se promouvoir dans la société. Les plus dociles sont du même coup stimulés à devenir les acteurs de demain, en guise de compensation et de gratification à leur servitude volontaire.

### **De la perte des missions du travail social**

Le plus étonnant dans cette nouvelle transformation organisationnelle et décisionnelle des institutions et des services publics, c'est la pauvreté du discours avec lequel s'impose une nouvelle culture du travail social. Une pauvreté du discours qui n'a de cesse de simplifier le travail social et de le déconstruire avec une naïveté déconcertante, de mettre un terme à la charge et à l'engagement héroïque du travail social. Jamais, celui-ci n'a été aussi radicalement délégitimé et déprofessionnalisé. Un véritable retour en arrière, une démission sans commune mesure ni nécessité d'une longue et patiente construction

sociale qu'il a fallu des siècles pour la mettre en œuvre, comme si nous revenions au temps de la charité, du Moyen Age au XIX<sup>e</sup> siècle comme seule réponse sociale.

Certes, le travail social a toujours eu comme vocation de secourir les plus pauvres et de venir en aide aux plus nécessiteux. Mais cette vocation date maintenant de quelques siècles. Les choses ont bien changé avec l'émergence du monde moderne et l'apparition de l'Etat de droit et de l'Etat social. L'école, les droits sociaux et les protections sociales constituent indéniablement des victoires sociales de la société sur elle-même. Grâce aux droits sociaux, la pauvreté et la faim ne sont plus une fatalité individuelle, une vicissitude de la vie, car elles peuvent être combattues grâce aux droits et à la solidarité que se doivent les citoyens d'un même Etat. C'est bien la vocation moderne du travail social aujourd'hui que de remplir la mission principale de faire constamment le lien entre les règles de droits et les situations individuelles les plus dégradées socialement pour redonner une dignité aux personnes les plus précarisées, les plus vulnérables, notamment en leur apportant la réponse la plus adéquate possible à leurs problèmes, afin qu'elle puissent dépasser leur situation de précarité. Ce travail social ne saurait se passer d'une approche clinique de la vulnérabilité exigeant du temps et de l'attention, mais aussi et surtout des valeurs humaines relativement incompatibles avec une politique administrative expéditive et efficace qui ne ferait que précipiter encore plus les victimes dans la marginalité, la pauvreté, l'isolement social et la maladie. La vocation moderne du travail social consiste ici essentiellement à s'assurer que l'application des droits sociaux soient conformes à la grandeur historique et institutionnelle de l'Etat social<sup>8</sup>.

Or, depuis quelques décennies avec la montée en puissance de la nouvelle gestion publique et l'affaiblissement orchestré de l'Etat social, l'évolution des politiques publiques réduit ce lien constitutif de la vocation du travail social moderne à la distribution de l'aumône ou des minima sociaux au sein de l'administration publique. Les missions du travail social deviennent pour le coup complètement contradictoires, alors que, dans le même temps, le travail social n'a jamais été aussi indispensable et utile face à la montée des inégalités. Cependant, son utilité rappelle une période historique assez lointaine qui consistait avant tout à distribuer les secours aux pauvres sans changer l'ordre social dominant de servage et d'inégalité sociale qui prévalait dans les sociétés traditionnelles qui ont précédé la modernité. Le fait, aujourd'hui, de se contenter de cette mission première et traditionnelle du travail social, en acceptant pour seul objectif, la distribution de l'aide sociale ou des prestations sociales en servant uniquement de guichet, sans se préoccuper d'intervenir sur l'ordre des inégalités sociales, enlève au travail social tout son sens. Cette utilité du travail social, aussi importante qu'elle paraisse dans un monde où le salariat est devenu la seule base de revenu possible, n'a pourtant plus rien à voir avec le travail social au sens moderne du terme, puisque la mission du travail social n'interroge plus du tout la singularité de la situation de l'utilisateur ou du bénéficiaire, c'est-à-dire le fait qu'il est un sujet de droit victime d'une injustice, mais se contente

---

<sup>8</sup> Alain Supiot (2013), *Grandeur et misère de l'Etat social*, Leçon inaugurale N° 231 du Collège de France, Fayard, Paris.

de considérer ces derniers comme des bénéficiaires sans voix, profitant d'une certaine manière indûment des prestations sociales.

Cette appréhension minimaliste du travail social n'est pas étrangère aujourd'hui à la nouvelle culture des services sociaux. Pourtant, ce travail social là n'a vraiment plus de sens ni lieu d'être, puisque ce travail de distribution de l'aumône ou des minima sociaux peut parfaitement être assuré par un guichet automatique, lequel ne souffre pas d'empathie, se passe de parler et qui, de surcroît, ne se trompe jamais dans la distribution de l'argent, ne commet aucune faute ou largesse en fonction des circonstances, ne cède jamais devant une femme tenant un enfant affamé dans les bras. En forçant un peu la caricature d'un Etat en voie de privatisation, des agences privées comme la banque ou une poste privatisée pourraient parfaitement assumer ce travail. N'est-ce pas là un réel danger pour le travail social? Cette manière de considérer le travail social n'est malheureusement pas très éloignée de la réalité et permettrait en plus une économie considérable des dépenses publiques. Or, il faut bien admettre que, dans le contexte néolibéral actuel, s'indigner de cette conception minimaliste du travail social n'a malheureusement pas beaucoup de succès dans le monde du travail social aujourd'hui, parce qu'il y a toujours quelqu'un, parmi les travailleurs sociaux, pour vous dire, assez cyniquement, que même si c'est un travail social minimal, c'est toujours ça le social, car il y a pire ailleurs, pire dans le monde: à savoir des gens qui n'ont vraiment aucune aide, qui n'ont vraiment rien et sont laissés à eux-mêmes dans la plus grande des misères. C'est donc déjà ça le social: un minimum pour survivre! N'est-ce pas là une manière de trahir la vocation centrale du travail social qui est de se lier aux autres, de se lier au sens de ce que veut dire être un individu dans un Etat de droit comme l'entend Cynthia Fleury: devenir et pouvoir devenir un sujet irremplaçable<sup>9</sup>. En soutenant un travail social de complaisance aux logiques du marché, le travail social fait obstacle à la consolidation démocratique et précipite le démantèlement de ses propres institutions. Alors que les travailleurs sociaux devraient avoir le souci de l'Etat de droit, des droits qui s'y rattachent comme ils ont le souci de soi, nous assistons entre autre chose à la montée en puissance du seul souci de soi. De plus en plus, le désengagement devient la norme et participe de la défiance de plus en plus courante des usagers à l'égard des travailleurs sociaux qui leur donne le plus souvent l'impression de rester indifférents à la détresse des autres, incapables d'empathie, comme l'a récemment illustré de manière exemplaire Ken Loach dans son dernier film *I, Daniel Blacke*<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Cynthia Fleury (2015), *Les Irremplaçables*, Gallimard, Paris, p. 11.

<sup>10</sup> Le scénariste Paul Laverty explique d'où est venue l'idée du film: «La campagne de dénigrement systématique menée par la presse de droite contre tous les bénéficiaires de l'aide sociale, relayée par plusieurs émissions de télévision haineuses qui se sont engouffrées dans la brèche, a attiré notre attention. Les médias se délectaient de la détresse des gens de manière obscène.» Pour le réalisateur Ken Loach, «le point de départ a été l'attitude délibérément cruelle consistant à maintenir les gens dans la pauvreté et l'instrumentalisation de l'administration — l'inefficacité volontaire de l'administration — comme arme politique. On sent bien que le gouvernement cherche à faire passer un message: "Voilà ce qui arrive si vous ne travaillez pas. Si vous ne trouvez pas de travail, vous allez souffrir." Il n'y a pas d'autre explication à cette attitude. Et la colère que cette politique a provoquée chez moi m'a donné envie de faire ce film.» Cf. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Moi,\\_Daniel\\_Blake](https://fr.wikipedia.org/wiki/Moi,_Daniel_Blake).

### **Comment sortir de cette ornière ?**

En général, lorsque l'on a perdu un objet précieux, il suffit parfois d'emprunter le chemin inverse pour le retrouver. Dans tous les cas, il faut alors se souvenir exactement du chemin emprunté et examiner minutieusement chaque endroit. Le résultat est souvent assuré et l'on finit par retrouver l'objet perdu. Une telle démarche de mémoire exige de revenir sur ses pas. Dans le travail social, il est urgent de faire exactement la même chose pour retrouver l'objet perdu et répondre aux défis d'aujourd'hui. De l'échec ou de l'effroi ressenti devant la disparition inéluctable du travail social, il ressortira très certainement un objet remanié de cette expérience douloureuse d'un temps désorienté par le néolibéralisme. Il en sortira sûrement un travail social très certainement inspiré des précautions nécessaires à sa pérennisation durable, réfléchi et démocratique, porteuse d'espoir plutôt que de désespérance. Il s'agit en somme d'imaginer la réversibilité d'une tendance qui nous pousse à l'impuissance. Le fait de refaire le chemin inverse nous donne au moins une direction. C'est un moyen assez simple en tout cas pour valoriser une séquence de l'histoire du travail social qui avait au moins l'avantage, jusque dans les années 1980, d'être bien orientée et qui offrait avec certitude une perspective sociale pour le plus grand nombre. Le management social néolibéral actuel n'offre en revanche qu'une bien piètre image de l'humanité: la réduction de la vie sociale à sa fonctionnalité la plus élémentaire, où il ne subsiste comme valeur de partage à un être-ensemble social que l'utilité fonctionnelle d'un échange monétaire sur le marché. Ce basculement managérial rappelle des épisodes de l'histoire marqués par une grande détresse sociale. Il témoigne en fait de la réduction de l'idéal d'un principe d'humanité à la seule opérativité économique ou technique. Est-ce cela que nous voulons? Un monde qui, dans sa forme épurée de toute humanité, n'est finalement qu'un monde de la survie pour les pauvres et un «état de guerre» permanent pour les riches.

Il y a là pour Michel Freitag dans *L'abîme de la liberté*<sup>11</sup>, le plus grand danger pour l'humanité: la réduction possible tout d'abord de la valeur des idéaux universalistes aux signes les plus vulgaires de l'existence, ensuite de la perte de sens face aux nécessités fonctionnelles de la survie, puis la dépossession symbolique par la substitution d'un mode opératoire, et finalement l'incapacité sociale à se projeter dans une forme de solidarité, à s'objectiver dans une forme symbolique commune autre que le marché.

### **Eléments bibliographiques**

Arendt Hannah (1983), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.

Alain Badiou (2016), *Notre mal vient de plus loin*, Fayard, Paris.

Alain Supiot, (2013), *Grandeur et misère de l'Etat social*, Leçon inaugurale no 231 du Collège de France, Fayard, Paris.

Cynthia Fleury (2015), *Les Irremplaçables*, Gallimard, Paris.

---

<sup>11</sup> Michel Freitag (2011), *L'abîme de la liberté. Critique du libéralisme*, Montréal, Liber.

Emile Gebhart (1879), *Les origines de la Renaissance en Italie*, Bibliothèque Nationale de France, Gallica.

Erwin Panofsky (1976), *La renaissance et ses avant-courriers dans l'occident*, Flammarion, Paris.

Michel Autès, «Travail social et principes de justice», pp. 50-70, in Jacques Ion, (sous la dir.) (2005), *Le travail social en débats*, La Découverte, Paris.

Michel Freitag (2011), *L'abîme de la liberté. Critique du libéralisme*, Montréal, Liber.

Ken Loach (2016), *I, Daniel Blacke*, Londres (film).