

<p style="text-align: center;">DOCUMENT DE TRAVAIL ORGANISATION DU TRAVAIL, MANAGEMENT ET PARCOURS PROFESSIONNELS</p>
--

Le social se caractérise par :

« Un ensemble d'interventions et de pratiques particulières qui prennent en charge des populations diverses en difficultés, et par un secteur professionnel qui mène ces interventions ; le champ d'activité des travailleurs sociaux, c'est-à-dire des professions sociales bien identifiées et des professions émergentes ...Malgré des statuts divers, ils ont tous une mission de service public ».

La culture professionnelle des travailleurs sociaux a longtemps fonctionné sur un modèle d'intervention dominant fondé sur la relation, l'écoute ; ce modèle est individuel et de réparation.

Le travail social est entré dans une phase de changement compte tenu des évolutions qui ont eu lieu progressivement :

- décentralisation et proximité du pouvoir de décision,
- politiques publiques contractuelles (ville, logement, insertion, schémas...)
- partenariats nouveaux
- nouvelles professions et fonctions
- associations de plus en plus présentes (bénévolat...)
- nouvelles technologies de l'information et de la communication...
- une place de plus en plus importante et active conférée aux usagers dans les politiques publiques sans le sens de leur participation, association et même contribuant aux décisions, aux dispositifs et à leur évaluation (Loi de santé publique ouvrant à la notion des droits du patient, Loi 2002 2 rénovant l'action sociale et médico sociale avec notamment la création des CVS, Loi 2015 sur le handicap refondant les Commissions avec participation des représentants des usagers, Loi de 2009 sur le RSA et la participation effective des « bénéficiaires » aux instances pluri disciplinaires)
- des publics en difficultés en fortes évolutions dans un contexte de crise durable et cumulant différents facteurs de fragilités sociales (logement, emploi, santé, famille, endettement etc...)
- enfin, une contrainte financière faisant désormais partie intégrante du paysage (RGPP, rationalisation des coûts, mise en place de logiques de mutualisation des Services et structures sous l'impulsion des ARS ou de l'Etat comme pour le SIAO par exemple)

Devant ces évolutions comment les institutions se sont adaptées en matière :

D'organisation du travail, de management : et de parcours professionnels

La visibilité et la clarté des missions l'institution:

- sécuriser les interventions auprès des personnes
- sécuriser les travailleurs sociaux eux-mêmes
- autonomie dans l'action
-
- modalités de prise en charges adaptées aux besoins des personnes
- expérimentation de pratiques nouvelles

Le développement de dispositifs nouveaux, de schémas

- répercussions dans l'organisation du travail
- spécialisations au sein des équipes
- besoins de formation nouveaux
- formes d'interventions nouvelles
- partenariats nouveaux, voire innovants

Les missions des partenaires, leurs organisations:

- connues et comprises des équipes
- facilitatrices dans la prise en charge des usagers

Prise en compte de ces évolutions par l'encadrement

- dans la gestion des compétences, les parcours professionnels
- dans les programmes de formation

De l'encadrement du travail social aux différentes formes de management de l'intervention sociale

- les interventions sociales sont managées depuis des espaces institutionnels ou associatifs marqués par des cultures différentes : culture associative souvent issue de courants caritatifs laïcisés au fil du temps, culture de la protection sociale pour les CAF, CPAM, MSA, culture plus récente du management public territorial (CG, CCAS, Villes)
- pour autant, les publics destinataires de ces interventions sociales sont souvent les mêmes et les travailleurs sociaux au contact direct de la population peuvent être (légitimement) soumis à des modes de management variés qui appellent des questions : l'utilisateur est-il réellement au cœur de l'intervention ? Quels modes d'articulation de ces différentes interventions ? Quelles contraintes ou pressions pour les managers ? Etc...

- Enfin, au regard des exigences techniques, financières, législatives, quel équilibre doit être trouvé pour le management et les parcours professionnels entre ces exigences et le sens voire la clinique de l'intervention sociale ? Autrement dit, comment éviter le risque d'une intervention standardisée ?

Contribution :

- R.DUCLA
- F.TULEU