

FO

LES CADRES DE L'ACTION SOCIALE **Entre engagement et renoncement** **professionnel**



Hubert BILLEMONT

Mars 2019

Publication réalisée dans le cadre de la convention conclue entre la cgt-FO et l'IRES

**Union des Cadres et Ingénieurs – FO
FO-Cadres**

**Hubert BILLEMONT
(CNAM Nantes)**

Mars 2019

Etude de l'Agence d'objectifs FO-IRES n°2017-2

Table des matières

1. <i>Le contexte de la demande</i>	7
2. <i>Description du protocole retenu pour l'analyse qualitative</i>	8
3. <i>Démographie et périmètre du secteur social et médico-social</i>	9
3.1 INTRODUCTION : DES CADRES RECALCITRANTS	9
3.2 PERIMETRE DEMOGRAPHIQUE DU SECTEUR.....	10
3.3 REDUCTION DU PERIMETRE AUX ASSOCIATIONS PRIVEES A BUT NON LUCRATIF DANS LA SEULE BRANCHE SANITAIRE, SOCIALE ET MEDICO-SOCIALE	11
3.4 EVOLUTION ET DEMOGRAPHIE DETAILLEE DU SECTEUR DE LA BASS ENTRE 2012 ET 2017.....	13
3.5 LES GRANDES TENDANCES : MOINS D'ASSOCIATIONS, MAIS DE TAILLE PLUS IMPORTANTE	14
3.6 MOINS DE CADRES ET DAVANTAGE DE COORDONNATEURS	15
3.7 DAVANTAGE DE SALARIES DIPLOMES.....	15
3.8 FEMINISATION DES CADRES.....	16
4. <i>Historique du secteur social et médico-social</i>	17
4.1 LES NOUVELLES LOIS DES ANNEES 2000	17
4.2 LES CONDITIONS PREALABLES AU CHANGEMENT	17
4.3 LES INTERPRETATIONS DIVERGENTES DE LA LOI.....	17
4.4 LA VIOLENCE SYMBOLIQUE DE LA LOI	18
4.5 LA LOI COMME ORGANE DU CHANGEMENT D'ACTIVITE DU METIER	19
4.6 LA LOI ET SES EFFETS SUR LE METIER DES CADRES.....	20
5. <i>Subordination et adhésion des cadres du secteur social et médico-social</i> 22	
5.1 LE QUESTIONNEMENT SUR LEUR POSITIONNEMENT	22
5.2 UNE LOYAUTE PARADOXALE ET UNE ETHIQUE DEFENSIVE	23
5.3 UNE FORMULATION ETHIQUE POUR DES REVENDICATIONS POSSIBLES	24
5.4 FAIRE FACE A LA CHARGE DE TRAVAIL.....	25
5.5 L'INVISIBILISATION DE LA SUBORDINATION	26
5.6 UNE SOUFFRANCE PEU EVOQUEE	27
5.7 UNE CAPACITE CRITIQUE EN DEMI-TEINTE	28
5.8 LES CHANGEMENTS DANS LE METIER ET LEURS EFFETS.....	29
6. <i>Trajectoires sociales comme piste de réflexion sur les modalités d'engagement et de résistance des cadres</i>	30
7. <i>De la critique à la dissimulation inconsciente du sentiment d'impuissance</i> 34	
7.1 ADHESION DISTANTE SANS ENGAGEMENT COLLECTIF.....	34
7.2 DU SYNDICALISME ANCIENNEMENT PRATIQUE A L'INDIVIDUALISME CONTEMPORAIN	36
7.3 DES CADRES DANS UNE CRITIQUE EN DEMI-TEINTE ENVERS LEUR DIRECTION GENERALE	46
7.4 VERS UNE POSSIBLE LUTTE DES CADRES ?.....	53

7.5 DES CADRES ADAPTABLES : NI DISSIDENTS NI CONTESTATAIRES.....	59
7.6 LA CRITIQUE DESAMORCEE.....	63
8. La fabrique de l'adhésion des cadres aux institutions	70
8.1 LA VARIETE DES BENEFICES SYMBOLIQUES DU CADRE.....	72
8.2 LE PLAISIR A COMMUNIQUER : UN ATTRAIT CENTRAL DANS LE SECTEUR SOCIAL.....	76
8.3 ETRE ENTHOUSIASTE : UNE POSTURE NECESSAIRE.....	78
8.4 UNE IMPLICATION INSTRUMENTALISEE, AU SERVICE DE QUI ?.....	81
8.5 AUX SOURCES DU CONSENTEMENT : LES VALEURS	84
8.6 AUTRES FACTEURS PRODUCTEURS DE CONSENSUS	88
9. Conclusion finale	91
10. Bibliographie.....	93
11. Annexe : liste des sigles	96

1. Le contexte de la demande

La présente étude est le résultat d'une démarche de recherche-action engagée par FO-Cadres. Elle vise à mieux connaître les pratiques professionnelles des cadres du secteur de l'action sociale et leur rapport à l'engagement. Dans cette perspective FO-Cadres s'est appuyée sur l'expertise de la fédération FO de l'action sociale (FNAS-FO) pour bâtir le cahier des charges de l'étude réalisée dans le cadre de la convention conclue entre la cgt-FO et l'Institut de Recherche Economique et Sociale (IRES).

L'étude se propose de placer les interrogations sur plusieurs points spécifiques :

- Etablir un diagnostic du secteur de l'action sociale en matière de gouvernance des établissements par les cadres et les directeurs d'établissements.
- Analyser les pratiques et représentations développées par les cadres de l'action sociale face aux évolutions et problématiques de leur secteur d'activité.
- Evaluer les difficultés en matière de recrutement des cadres et les problèmes de gestion des personnels dans des secteurs peu habitués aux logiques concurrentielles.
- Identifier les postures des cadres dans un secteur en mutation : présenter en particulier les stratégies de management et d'organisation à l'œuvre sur le terrain.
- Identifier les modalités d'adaptation des cadres et les stratégies de défense élaborées pour affronter les difficultés organisationnelles et financières du secteur.
- Etudier les impacts de la culture managériale couplée à la valorisation de la logique gestionnaire sur l'engagement professionnel des cadres, et sur la culture du métier en vigueur chez ces derniers.
- Discerner les pistes d'action et les stratégies développées par les cadres pour défendre leur secteur d'activité, leurs métiers et les missions en direction des publics.

L'objectif poursuivi par FO-Cadres est double : produire un savoir académique sur la base d'une méthodologie et d'une analyse scientifique à même d'éclairer les enjeux et les pratiques liés à l'activité des cadres et des ingénieurs issus d'un secteur professionnel donné ; aboutir à la production d'un savoir militant dont le document d'analyse peut constituer un outil d'aide à la décision syndicale pour répondre aux aspirations des cadres et des ingénieurs.

Le projet comporte trois étapes de travail combinées : la première étape vise à produire des entretiens qualitatifs avec 20 cadres en poste. La deuxième étape consiste à intégrer les résultats quantitatifs produits en parallèle par une enquête statistiques avec questionnaires. La troisième étape consiste à rédiger une étude qui replace ces deux premières étapes dans la description globale de l'évolution du secteur de l'action sociale depuis une vingtaine d'années.

2. Description du protocole retenu pour l'analyse qualitative

Le protocole d'enquête se propose de réaliser l'enquête quantitative à partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 20 cadres de l'action sociale. Plusieurs caractéristiques seront retenues notamment l'âge, le sexe, le type et le niveau de diplôme, les fonctions (cadres dirigeants, cadres managers et de proximité, cadres experts). Les entretiens d'une durée minimale de 1H30 aborderont les questions liées à la carrière professionnelle (parcours, mobilité, gestion), et également les techniques organisationnelles utilisées pour surmonter les difficultés rencontrées au travail.

Il s'agit de recueillir pour ces 20 cadres des éléments sur leur situation sociale, professionnelle, familiale, scolaire et territoriale afin d'analyser leurs discours et leurs représentations du monde. Cette partie de l'étude met également l'accent sur la notion de trajectoire qui est utilisée pour mettre en perspective les différentes situations sociales rencontrées au cours de leur vie professionnelle et les modalités d'engagement qui en résultent. A ceci s'ajoute un ensemble de caractéristiques sociales qui devront être identifiées au préalable à toute analyse. En effet les pratiques développées par les cadres pour faire face aux problématiques de leur secteur d'activité doivent être interprétées en fonction de leurs schèmes idéologiques personnels. Sans la compréhension de leur parcours professionnel, sans la connaissance de leur histoire de vie (valeurs éthiques, socialisation familiale, expériences associatives ou politiques) il serait difficile de comprendre leurs diverses manières de s'adapter aux logiques gestionnaires, aux injonctions paradoxales (faire mieux avec moins), et aux écarts entre travail prescrits et travail réel. Les choix que chacun doit opérer dans son activité pour faire face à ces difficultés conduit à affirmer des attentes et aspirations visant à défendre leur métier et à améliorer leurs conditions de travail. Ce sont ces attentes et aspirations que nous devons analyser pour comprendre comment ces cadres tentent renforcer leur rôle et leur place dans un univers professionnel en profonde mutation.

L'échantillon empirique des 20 cadres sera construit de manière à établir une présentation équilibrée de toutes les catégories de cadres. Nous consacrerons une attention particulière à varier les catégories de professionnels interrogés de manière à ne pas enfermer l'analyse dans des sous-catégories trop étroites. Par exemple, le nombre de cadres syndiqués sera réduit à environ un quart de la population interrogée. Et compte tenu de la forte féminisation du secteur de l'action sociale (relativement aux autres secteurs de l'économie) nous interrogerons approximativement autant d'hommes que de femmes. Enfin, nous veillerons à solliciter ces entretiens sur des territoires tant en Ile de France qu'en Province.

3. Démographie et périmètre du secteur social et médico-social

3.1 Introduction : des cadres récalcitrants

La présente enquête qualitative a d'abord rencontré une difficulté majeure. Dès le démarrage, les rendez-vous pris avec les salariés cadres du secteur sanitaire et social se sont avérés particulièrement problématiques. Les annulations de rendez-vous auprès du chercheur rendaient la tâche épineuse. Pourquoi autant d'annulations ? Pourquoi autant de cadres regimbaient à ces entretiens sociologiques dans lesquels il leur était proposé de raconter leur parcours, leur travail et les ressorts de leur engagement ? La question devait être résolue rapidement sous peine de compromettre l'étude en elle-même. La réponse est venue grâce à l'écoute d'une jeune femme cadre qui a laissé entendre spontanément qu'elle aurait préféré consacrer du temps à être interviewée par un universitaire plutôt que par un sociologue au service du syndicat FO. En bref, lors des prises de rendez-vous, annoncer que l'enquête sociologique était commanditée par FO-Cadres entravait la rencontre, ou conduisait les cadres à accepter poliment un court temps d'interview de seulement 30 minutes maximum, ce qui réduisait à néant l'objectif de l'étude.

Nous pouvons émettre plusieurs raisons à ces résistances aux entretiens. Le syndicat était d'emblée considéré par de nombreux cadres comme un organe potentiellement inquisiteur et gênant. D'autre part, la validité de l'enquête était remise en cause spontanément si celle-ci n'affichait pas la neutralité d'analyse universitaire que le syndicat ne pouvait pas incarner aux yeux des cadres. Enfin, être interviewé par un chercheur financé par un syndicat, et non par un enseignant-chercheur de l'Université, rabaisait inconsciemment l'importance que certains cadres accordaient à leur fonction.

Face à ces difficultés, il m'a paru indispensable de contourner l'obstacle en décrivant oralement l'enquête par entretien sans mentionner le nom du syndicat. En me présentant comme sociologue du CNAM de Nantes, il a été alors possible de lever les barrières et d'engager les entretiens pour des durées dépassant 1H30, permettant ainsi d'aborder les épineux sujets de l'engagement, de la loyauté et de la résistance des cadres envers leur hiérarchie.

La présente étude comporte dans un premier temps trois chapitres : l'un consacré à l'analyse du périmètre de l'étude, le deuxième consacré à l'histoire et à l'évolution récente du secteur social, et la troisième partie entame l'analyse de la situation des cadres d'un point de vue de leur subordination contractuelle. Dans un second temps, l'étude s'enrichit de l'analyse issue des entretiens qui montreront dans les chapitre suivants la variété des conduites d'adhésion, la force invisible des organisations, l'alternance entre la critique et le sentiment d'impuissance, la solitude et l'implication mesurée, la loyauté jusqu'au consentement, l'autonomie revendiquée mais parfois très limitée, la soif de défis jusqu'à l'engrenage de la performance et la réticence à la syndicalisation. L'étude fera également état des résultats issus de l'enquête en ligne organisée par FO-Cadres et la FNAS-FO pour apprécier les enjeux autour des conditions de travail des cadres de l'action sociale. Cette consultation en ligne a été réalisée par l'institut d'étude Eminove.

3.2 Périmètre démographique du secteur

Au sens large, le secteur des établissements et services sociaux et médico-sociaux n'est pas simple à comprendre : plus de 33 000 structures, environ 2,4 millions de places, 1,7 million de salariés (soit un actif occupé sur 20), de nombreux organismes gestionnaires (publics, associatifs, commerciaux), une nomenclature vaste et diversifiée de catégories d'établissements et de services en milieu ouvert, des tarifications multiples, des sources de financement nombreuses (budgets de l'état, de l'Assurance maladie et de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie – CNSA, des départements, sans compter l'importante participation des usagers eux-mêmes en gérontologie), une gouvernance régionale et départementale comportant plusieurs décideurs (préfets, directeurs généraux d'Agences régionales de santé, présidents de conseils généraux...), des outils de pilotages nombreux (PRS, SROMS, PRIAC, SDOSMS, appels à projets, CPOM...).

Ce secteur apparaît très hétérogène à de nombreux niveaux. Il est tellement hétérogène qu'il s'avère être très mal connu des gestionnaires d'établissements comme des professionnels sociaux et médico-sociaux : ce secteur présente en effet bon nombre de fragmentations et de cloisonnements pouvant constituer autant d'obstacles à la fluidité des parcours des professionnels et à la continuité des accompagnements des usagers. Il est en effet très fréquent que les acteurs exerçant en établissement connaissent mal ceux intervenant à domicile ou en milieu ouvert, et inversement. Les acteurs du champ social connaissant mal ceux du secteur sanitaire, et réciproquement, etc.

Il est par ailleurs très difficile de décrire statistiquement l'évolution de ce vaste secteur d'activité car il a résulté d'une agrégation administrative d'activités auparavant inscrites dans d'autres champs : par exemple certains foyers d'hébergements de la PJJ appartenaient autrefois au champ du Ministère de la Justice.

Ce vaste secteur se situe à la confluence de mouvements historiques visant à répondre à des besoins souvent disparates : aide et assistance sociales, santé, éducation populaire, prise en charge des personnes handicapées, accueil de la petite enfance, politique de la ville, services aux personnes âgées... Il résulte d'une longue sédimentation historique dont la cohérence ne s'imposait pas de soi, et qui demeure aujourd'hui problématique. Ce secteur présente ainsi une hétérogénéité fonctionnelle où le caractère composite se révèle à travers la multiplicité des situations traitées : les champs d'action sont autant ceux de la petite enfance, de la protection de l'enfance, du handicap, du vieillissement, des régies de quartier et chantiers d'insertion, des CADA et CHRS, des ESAT ou FJT, ...

De fait, le champ social et médico-social fournit un découpage singulièrement hétérogène : des établissements de prise en charge médicalisée aux logements des particuliers, du monde de la petite enfance aux quartiers réputés difficiles, il se déploie en des lieux variés, et regroupe des activités et des acteurs très différents. L'unité du secteur repose finalement sur la conception d'une prise en charge des personnes dites « vulnérables » au sens large.

Le caractère bigarré du secteur s'illustrant par la grande variété des populations bénéficiaires va accroître encore son hétérogénéité par la coexistence, en termes de gouvernance et de gestion, de structures relevant pour les unes du secteur public, pour d'autres du secteur associatif, pour d'autres

enfin du secteur privé commercial, ce dernier connaissant une croissance régulière depuis de nombreuses années.

Ce vaste secteur est enfin très contrasté quant à la taille des structures : les associations gestionnaires dans le secteur social et médico-social se divisent entre d'une part des « grandes » associations comme par exemple APAJH, ADAPEI, le groupe SOS, gérant des dizaines d'établissements et services sur un département et employant entre 300 et 800 salariés (ce qui les hisse dans la première dizaine des principaux employeurs d'un département sur tous les secteurs d'activité confondus), et d'autre part, de « petites » associations dites « mono-établissement » avec moins de cinquante salariés. Pour illustrer la grande variété du secteur, 5% des associations gèrent plus de quarante établissements et services en moyenne. Cependant la concentration va s'opérer progressivement. En ce domaine, le mot d'ordre des années 2000 des services délocalisés de l'Etat, est de provoquer des fusions et de limiter le nombre d'organismes gestionnaires en faisant passer « de 36 000 établissements et services à 3000 » au cours des prochaines années.

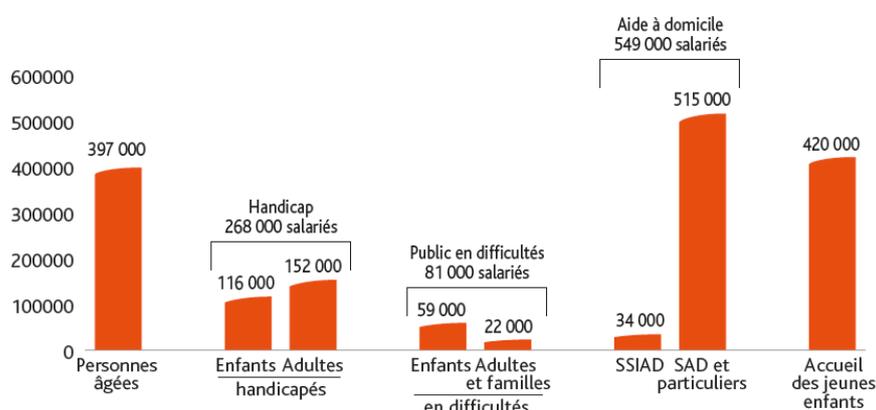
3.3 Réduction du périmètre aux associations privées à but non lucratif dans la seule branche sanitaire, sociale et médico-sociale.

Compte tenu de la très grande hétérogénéité de ce secteur du sanitaire et social, le périmètre de notre étude se limitera à une partie de ce vaste champ : celui des ESMS du secteur sanitaire social et médico-social privé à but non lucratif (associations Loi 1901). Plus spécifiquement encore, notre étude portera uniquement sur 3 des 5 grands domaines du secteur : les établissements destinés aux personnes âgées, les établissements destinés aux personnes handicapées, et les établissements destinés aux enfants et adultes en difficultés. Seront exclus du champ de l'étude les établissements dont les salariés s'occupent de l'aide à domicile et les institutions dont les salariés se consacrent à l'accueil de jeunes enfants.

Le graphique ci-dessous permet de donner un aperçu des effectifs du secteur social et médico-social en 2012, au sens large.

Graphique 1

Effectifs salariés dans le secteur social et médico-social



Sources: DREES - Enquêtes EHPA (2007), ES « Handicap » (2006), ES « Difficultés sociales » (2008), SSIAD (2008), IAD (2008), SSIAD: services de soins infirmiers à domicile; SAD: services d'aide à domicile.

Sources : « Le champ social et médico-social », *Repères et Analyses*, Direction études statistiques et prévisions, Mai 2012 N°44, Pôle Emploi.

Lecture : Toutes activités confondues, le domaine des personnes âgées occupe 397.000 salariés en 2012.

Notre sélection des domaines analysés dans la présente étude est en fait imposée par un besoin de cohérence minimale qui entend s'appuyer les rapports détaillés d'UNIFAF et sur les conventions collectives en vigueur dans la branche des activités sanitaires, sociales, médico-sociales privée à but non lucratif.

En effet, plusieurs branches professionnelles découpent ce vaste secteur sanitaire et social sans recouper exactement les 5 domaines évoqués plus haut. Citons notamment :

- La branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif (BASS) ;
- La branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile (BAD) ;
- La branche des Foyers de Jeunes Travailleurs ;
- La branche des centres sociaux, d'établissements accueil petite enfance, d'associations du développement social local ;
- La branche de l'animation.

Toutes ces branches sont dotées d'une convention collective. Quant à la BASS, malgré sa dénomination, elle n'est pas une branche mais une union d'employeurs du « secteur des associations sanitaires et sociales » qui comprend les syndicats d'employeurs des conventions collectives (CCN 51, CCN 66, Accords CHRS, CCN de la Croix Rouge, CCN des centres de lutte contre le cancer).

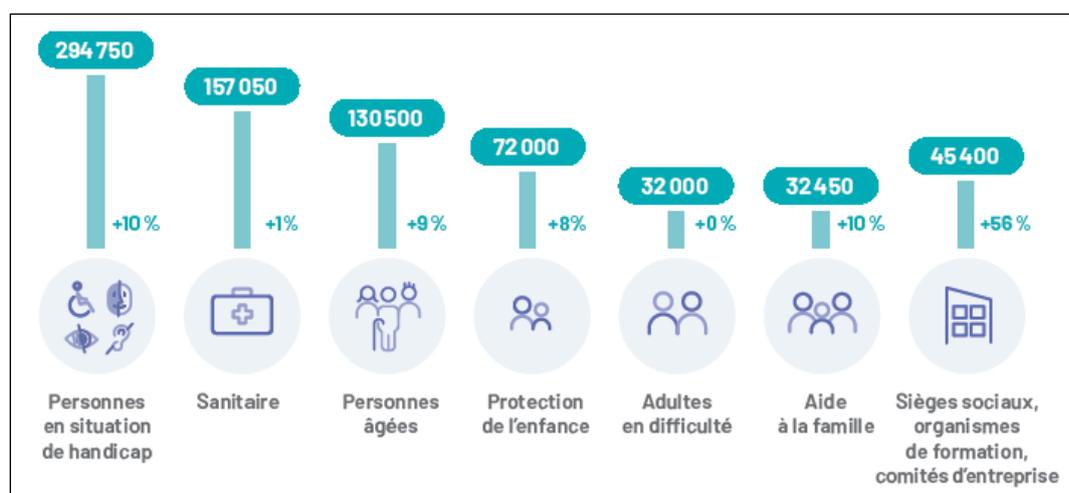
Le périmètre de l'analyse devant se construire de manière cohérente avec l'objectif de l'étude, il porte principalement sur les salariés cadres dont le contrat de travail est fixé par les accords de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif. Essentiellement, la très grande majorité

des salariés de la BASS sont soumis aux deux grandes conventions la CCN51 et CCN66 qui régissent ce secteur de droit privé mais à financement public.

Notre périmètre sera donc celui-ci : les salariés cadres de la BASS soumis aux conventions CCN51 et CCN66, soit un secteur occupant environ 800.000 salariés.

3.4 Evolution et démographie détaillée du secteur de la BASS entre 2012 et 2017

En 2017, selon l'enquête UNIFAF, le secteur des activités sanitaires, sociales et médico-sociales privé à but non lucratif est géré par 7.200 associations ou fondations. Soit 22 000 établissements et services pour près de 800 000 salariés (dont 75% de femmes). Environ 3 millions de personnes bénéficient chaque année des services dispensés par les salariés de ce secteur dont la croissance moyenne depuis 5 ans est d'environ +12% des effectifs.



Source : Enquête UNIFAF 2017

Lecture : Le domaine de la protection de l'enfance occupe 72 000 salariés. La progression des effectifs est de +8% entre 2012 et 2017.

Vieillesse de la population, augmentation des situations de handicap, complexification des pathologies, explosion de la demande d'asile, fragilisation de la structure familiale ou encore précarisation extrême : les salariés du secteur doivent répondre à ces demandes croissantes de prise en charge dans un contexte de restriction budgétaire.

3.5 Les grandes tendances : moins d'associations, mais de taille plus importante

Toutefois, tous les domaines de la branche ne sont pas impactés aussi fortement par cette augmentation de l'activité auprès des différents publics. Ainsi, le champ du handicap occupe 300 000 salariés avec +10% des effectifs en 5 ans, celui des personnes âgées occupe 130 000 salariés avec +9% des effectifs en 5 ans, alors que celui des adultes en difficulté occupe 32 000 salariés avec +0,5 des effectifs en 5 ans. Parallèlement, le nombre d'établissement croît de +6,8% en 5 ans, mais le nombre d'associations baisse de -10% sur la même période, entre 2012 et 2017.

Le secteur se caractérise entre autres par une grande diversité de profils : variété des activités, contrastes entre petites et grandes associations gestionnaires et diversité des emplois avec près de 90 métiers différents. Le secteur s'inscrit dans une économie « présenteielle » : il est implanté dans l'ensemble des bassins d'emploi, ce qui fait de lui un interlocuteur incontournable sur les enjeux d'aménagement et de développement des territoires

La part des associations ne gérant qu'un seul établissement est largement majoritaire (70% des associations sont mono-établissement), mais est néanmoins en net reflux (-7% sur 5 ans). Et la part de salariés au sein de ces associations mono-établissement (21 % des effectifs) est également en baisse (-5 % des effectifs par rapport à 2012). Symétriquement les associations multi-établissements augmentent continuellement leur poids respectifs (représentant 30% des associations) et salarient à elles-seules désormais 79% des salariés en 2017.

La baisse du nombre d'associations mono-établissement reflète le mouvement de regroupement observé depuis le début des années 2010. Ce mouvement de fusion des établissements a été engendré par les lois du secteur comme nous le verrons dans la suite de l'étude.

En termes de taille d'effectifs, les associations de plus 50 salariés sont en nette augmentation : ainsi les associations de 50 à 300 salariés représentent 29% de effectifs du secteur (en augmentation de +3% sur 5 ans) ; et les associations de plus de 300 salariés représentent 62% de effectifs du secteur (en augmentation de +4% sur 5 ans). La tendance est donc nettement à la concentration des effectifs dans des associations moins nombreuses et de taille plus importante. Pour résumer, Les associations sont toujours plus concentrées, intégrant des effectifs de plus en plus élevés : 7 % des associations emploient 62% des salariés du secteur.

Par ailleurs, dans le prolongement de la hausse du nombre d'établissements observée entre 2012 et 2017, les associations multi-établissement continuent d'avoir des projets de création de services ou d'établissements. Ainsi, à la question « votre association a-t-elle un ou plusieurs projets (engagés ou en cours de réflexion) de création de services ou d'établissements ? », 39% répondent par l'affirmative. Mieux encore, à la question « votre association a-t-elle un ou plusieurs projets (engagés ou en cours de réflexion) de regroupement avec d'autres associations », 19% répondent par l'affirmative (source : UNIFAF).

Lors des 5 années passées, il apparaît que 40% des projets de regroupement proviennent directement des autorités de contrôle et de tarification. La tendance au regroupement des établissements au sein d'une association apparaît donc ainsi comme le produit d'une volonté politique délibérée.

Conjointement à ces regroupements, on observe une technisation de l'activité des associations : près de 3 associations multi-établissements sur 4 disposent d'un siège social. Des sièges qui s'étoffent et se structurent autour de directions et services de plus en plus diversifiés (DRH, achats, gestion des risques et de la qualité, informatique, communication, gestion du patrimoine, développement des projets, juridique).

3.6 Moins de cadres et davantage de coordonnateurs

Mais cette hausse du nombre des personnels travaillant dans les sièges sociaux correspond à une modification en profondeur de la répartition des effectifs de cadres « sur le terrain ». Ainsi, on observe les évolutions suivantes : Responsable/coordonnateur de secteur : +76% des effectifs entre 2012 et 2017 (avec 2.100 salariés). Cadre encadrant ou chef de service : - 27% des effectifs entre 2012 et 2017 (avec 7.800 salariés). Directeur général / Directeur général adjoint : - 29% des effectifs entre 2012 et 2017 (avec 3.500 salariés)

En fait, la baisse des effectifs de DG/DGA en 5 ans découle à la fois de la diminution du nombre d'associations, conséquence directe des mouvements de regroupement associatif à l'œuvre depuis près de 10 ans, et également d'une modification en profondeur de l'utilisation des postes de cadres encadrant auprès des équipes sur le terrain. Les coordonnateurs de secteur (non cadres) compensent ainsi les effectifs de cadres disparus ou ayant été absorbés dans l'activité des sièges des associations avec le développement des emplois de cadres fonctionnels (chefs de projet, chargés de communication, chargés de mission, contrôleurs de gestion, responsables qualité...). Une progression localisée des emplois de cadres se concentre davantage dans les sièges sociaux et moins au sein des établissements du secteur.

3.7 Davantage de salariés diplômés

Si la dimension non délocalisable des métiers du secteur social fournit au secteur un atout indéniable, le contexte budgétaire sous tension, le manque de visibilité et la nécessité de remplacement dans les activités de services à la personne incitent les associations à pratiquer une forte modération salariale, à baisser le taux d'encadrement, et à intégrer une part non négligeable de contrats à durée limitée. Des emplois en partie non pérennes, malgré une montée en qualification des salariés.

Promoteur d'une économie solidaire, le secteur joue un rôle clé dans la création des emplois aidés : 23 900 salariés bénéficiaient en 2017 d'un contrat aidé (contre 18.700 en 2012). Ces emplois ont principalement été créés dans des fonctions support.

De plus, l'exigence de la qualité d'accompagnement des personnes bénéficiaires et l'attention portée à la sécurisation des parcours professionnels s'est notamment traduite par un accroissement de personnels diplômés parmi les effectifs peu ou pas qualifiés.

Ainsi, près de 1 salarié sur 2 détient un diplôme supérieur au bac (47%). Et près d'1 salarié sur 4 (24%) a un diplôme de niveau II ou I (Bac+4 et Bac+5). A l'autre bout de l'échelle des diplômes, la part des salariés n'ayant aucun diplôme se réduit au profit de ceux ayant un diplôme de niveau V. Une évolution

reflétant les exigences accrues de qualification qui pèsent sur l'ensemble des emplois, dès les premiers niveaux de diplôme.

Si le CDI reste très majoritaire, les CDD augmentent faiblement : le taux de CDD est passé de 9 % à 11 % entre 2012 et 2017 (10,5% dans l'ensemble de l'emploi salarié français). Le taux de CDD est plus important dans le secteur sur les emplois de niveau V et inférieur à V. La part des emplois en CDI est quant à elle la plus élevée parmi les emplois d'encadrement supérieur et intermédiaire. Et parmi les salariés du secteur (CDD et CDI), près de 23% d'entre eux sont à temps partiel (avec un temps partiel inférieur ou égal à 80%). Ce taux très important est en baisse depuis plusieurs années, mais il se maintient à un haut niveau du fait de l'importance des salariés femmes du secteur (76%) et du nombre important de salariés à bas niveau de qualification.

3.8 Féminisation des cadres

La féminisation se renforce nettement sur les postes d'encadrement. Sur 110 700 salariés cadres que compte le secteur, près de 2/3 sont des femmes (65% des cadres sont des femmes). Les femmes cadres restent sous-représentées parmi les femmes du secteur (76% des salariés du secteur sont des femmes, soit +1% par rapport à 2012). Les femmes sont aujourd'hui majoritaires parmi les directeurs d'établissement, en hausse de +16% en dix ans.

La féminisation des emplois se répercute donc sur les postes d'encadrement : ainsi, en 2017, 42 % des directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints sont des femmes et 54 % des directeurs d'établissement ou de pôle sont des femmes, contre respectivement 38 % et 46 % en 2012.

4. Historique du secteur social et médico-social

4.1 Les nouvelles lois des années 2000

Il aura fallu attendre de longues années après la loi de 1975 pour le secteur social et médico-social rencontre à nouveau sur son chemin celui du législateur avec la loi du 2 janvier 2002. Durant les années 80 et 90, les établissements sociaux et médicaux sociaux fonctionnaient de façon relativement autonome, contrôlés par les DDASS, initiant eux-mêmes leurs demandes de subventions en fonction des besoins de la population. Beaucoup d'établissements disposaient de moyens suffisants et le secteur ne connaissait pas encore de fortes pénuries financières.

4.2 Les conditions préalables au changement

Avec la montée progressive de l'individuation, avec le relèvement du niveau des seuils d'intolérance à la violence et sous la lente évolution de la libéralisation des mentalités, de nombreux problèmes institutionnels ont trouvé un écho dans la presse. Ainsi, la révélation récurrente des affaires de mœurs, de maltraitements institutionnelles, de viols sur mineurs, de malversation, d'abus de faiblesse ou d'accidents par négligence ont créé petit à petit un climat de méfiance vis à vis des institutions du secteur social. La fermeture des établissements sur eux-mêmes, leur manque de transparence tant du point de vue financier que du point de vue de la nature des soins prodigués aux usagers ont contribué à créer une forme de défiance envers ces institutions aux murs bien hermétiques. Alimentant la sphère médiatique avec nombre de cas de négligences, les familles se plaignaient de plus en plus de l'indifférence de certains personnels envers leurs enfants handicapés et interrogeaient les pratiques des professionnels. Réfractaires à l'arrivée des familles et des usagers dans leur fonctionnement interne, les associations se défendaient par ailleurs en indiquant que les bénévoles dans les Conseils d'Administration étaient bien souvent d'anciens parents ou membres de famille de ces usagers, et qu'à ce titre la transparence était bien présente. Dans ce contexte, et malgré les contrôles de la DDASS, la crise de légitimité des établissements sociaux a conduit le législateur à formuler la loi de 2002 visant d'une part à consolider les droits des usagers mais d'autre part à modifier considérablement le jeu de contraintes pesant sur les professionnels.

4.3 Les interprétations divergentes de la loi

Les lois du 2 janvier 2002 et du 4 mars 2002 présentent de multiples facettes. Et selon le point de vue des différents acteurs, chaque aspect de la loi suscite des interprétations et lectures divergentes. Par exemple, d'un point de vue purement administratif, la loi devait réformer le secteur médico-social en prenant acte de plusieurs insuffisances antérieures : la législation précédente étant muette sur le droit des personnes hébergées, la loi de 2002 se devait de promouvoir les droits des usagers, ainsi que la mise en place d'outils destinés à assurer cette promotion. Des outils d'évaluation interne et externe devait par ailleurs permettre un mouvement réflexif des professionnels sur leur propre pratique et une ouverture des établissements envers les « bonnes pratiques » recommandées par l'ANESM (qui sera

créée en 2007). La disparité des taux d'équipement des établissements selon les départements étant très forte avant 2002, la nouvelle loi devait également améliorer le pilotage du dispositif en planifiant les procédures, coordonnant les différents acteurs, harmonisant les tarifications. Ainsi, selon ce point de vue administrativement bienveillant, l'utilisateur ne devait plus être considéré comme une figure passive, dépourvue de ressources, accablée par la vie, et assistée dans tous les actes du quotidien selon une conception héritée de la charité chrétienne et basée sur l'assistance sociale. L'utilisateur devrait désormais être considéré comme un être autonome, « acteur de sa vie » et sujet participant dans une nouvelle relation contractuelle, citoyenne et démocratique à créer et définir avec les travailleurs sociaux au sein des CVS (Conseils de Vie Sociale).

Or, cette belle démarche administrativo-législative, portée par des valeurs a priori humanistes exprimées dans toutes les revues et dans les innombrables manuels à destination des professionnels du secteur, a néanmoins engendré bien des déconvenues. Elle a produit des difficultés intrinsèques qui ont impactés fortement la nature du métier et l'organisation du travail dans les ESMS. Car d'un point de vue syndical et politique, la loi 2002 porte en son sein bien d'autres objectifs moins avouables, dont les effets sont souvent passés inaperçus.

Ainsi, selon ce point de vue syndical et politique, moins « neutre » mais plus idéologiquement armé par l'expérience de l'Histoire, la loi 2002 ne conduit pas seulement à promouvoir les libertés individuelles des usagers. La loi possède un double-fond. Les analyses rétrospectives montrent que la montée en puissance de l'autonomie de l'utilisateur a doublement affaibli les institutions d'action sociale : D'une part elles se trouvèrent davantage subordonnées à la satisfaction de leurs clientèles ; d'autre part, elles furent instrumentalisées par la commande publique qui ne les considéra que comme de simples exécutantes de politiques publiques construites en amont. Un peu comme si la promotion de l'utilisateur-citoyen avait pu être instrumentalisée pour discipliner un secteur social et médico-social particulièrement rétif aux nouveaux protocoles, aux nouvelles procédures de contrôle et aux formalismes gestionnaires. A travers la loi, il s'agit de changer progressivement le métier de tous les salariés, en introduisant la culture de l'écrit et du compte rendu. Avec les nouvelles règles mettant « l'utilisateur au centre » du dispositif, les cadres vont devoir rendre compte de manière bientôt permanente de leur activité auprès des autorités de financement.

4.4 La violence symbolique de la loi

Les effets de ces changements législatifs ont contribué à imposer peu à peu l'idée qu'autrefois, avant la loi 2002, les travailleurs sociaux avaient pu ne pas respecter les règles et avaient pu négliger leurs missions. Mais désormais, avec l'aide de l'Etat, la considération pour les usagers allait davantage être prise en compte. L'Etat allait apporter une éthique qui avait pu faire défaut, tout en réglementant davantage le financement. Dans ce sens, l'Etat se devait d'ailleurs de contribuer à mieux former les salariés du secteur et imposer des règles plus strictes dans l'accès aux postes de direction des établissements. Ainsi, concernant les cadres, les diplômes de CAFERUIS et CAFDES vont devenir progressivement obligatoires pour exercer ses fonctions d'encadrement. Le CAFDES s'ouvre aux salariés extérieurs à la branche en 2007. Laissant ainsi entendre indirectement que les anciens salariés cadres n'avaient pas auparavant les compétences ou qualifications nécessaires pour exercer leur mission. A travers la loi 2002, les salariés du secteur social et médico-social ont subi une remise en cause symbolique de leur manière d'exercer leur métier.

Sous prétexte d'une meilleure prise en compte des « usagers » par l'individualisation de leurs droits, la loi 2002 a permis l'introduction de la notion de coûts moyens pour les financements. L'encadrement par le contrôle public des financements publics par la planification a été instauré par les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens. L'instauration d'évaluations couplée à l'amélioration continue de la qualité dans les services a contribué à instaurer des normes de contrôle et de conformités au moment où les règles ont proliféré de manière inflationniste. Ainsi, par rapport à ce qu'étaient la loi de 1975 sur les institutions, qui comptait 25 articles, désormais la moindre loi du secteur dépasse les 100 articles. Par exemple, la seule loi Santé du 16 janvier 2016 comporte 120 articles dont la longueur des articles dépasse tout ce que l'on avait pu imaginer précédemment.

De plus, les établissements doivent expliciter leurs valeurs et leurs principes d'organisation dans un projet. Or, l'organisation par « projet » est désormais connue pour être un mode de management et de gouvernance des plus redoutables et des plus insidieux. Tout doit être précisé dans le projet d'établissement. Cet écrit indique comment l'établissement compte traiter les personnes, avec un contrat de séjour, un livret d'accueil et un règlement de fonctionnement soumis ensuite à une évaluation qui conditionnera l'autorisation du renouvellement de l'agrément.

4.5 La loi comme organe du changement d'activité du métier

Un des premiers effets de la loi 2002 pour les établissements se résume d'abord par une inflation de règles, de décrets et de recommandations qui vont contraindre les établissements à s'adapter à un environnement juridique, gestionnaire et managérial radicalement nouveau, et qui est entré en vigueur un an plus tôt : la LOLF. Cette loi organique ayant une valeur supérieure à la loi ordinaire est promulguée en 2001 et enclenche une révolution dans la culture budgétaire de l'Etat. En résumé, elle gravite autour de deux principes : une logique de performance de la gestion publique d'une part, et d'autre part une transparence de l'information budgétaire propre à instituer un contrôle étroit par le Parlement. Largement inspirée du concept de nouvelle gestion publique, la LOLF tente de pallier l'un des écueils majeurs de l'ordonnance de 1959, à savoir une culture budgétaire orientée vers les moyens plutôt que vers une logique de résultats. Ainsi, les gestionnaires de l'Etat et des Collectivités Territoriales sont désormais tenus de rendre des comptes sur l'efficacité de l'utilisation des crédits qui leur ont été attribués. Chaque euro dépensé doit être justifié.

Or, le secteur social héritier d'une longue tradition associative et émiétté entre une multitude de petites structures (plus de 30 000 établissements et services pour toutes les branches) est longtemps resté plus attentif aux besoins sociaux à satisfaire sur le territoire qu'à la recherche de l'optimisation de la gestion de ses importants moyens financiers et de ses ressources humaines. D'où sa faible préoccupation en matière de connaissance de la constitution de ses coûts et de son organisation du travail.

Ainsi, dès le début des années 2000, dans la prolongation de la LOLF, le secteur va connaître l'importation d'outils de gestion issus de la sphère marchande ayant pour objectif d'instaurer un suivi toujours plus précis de l'activité qui s'y déroule. Le nouveau corpus juridique est venu progressivement introduire une « culture du résultat » dans les établissements tout en affichant une préoccupation toute vertueuse auprès des usagers et de leurs familles. Progressivement, la notion de « performance

» s'est substituée à celle d'efficacité, et tend à survaloriser les résultats quantifiables pour permettre aux départements, ARS et préfectures d'assurer dans les années 2000 de nouveaux plans d'actions dans lesquels les établissements perdront leur autonomie pour devenir les relais directs des politiques publiques.

L'obligation de formation pour les professionnels du secteur prévue dans la loi 2002 va également bouleverser le fonctionnement des établissements. Largement inspirées du new management public, les orientations mises en œuvre dans les lois 2005, 2007 et surtout dans la loi HPST de 2009 visent à promouvoir des modes de gestion issus de l'entreprise pour piloter et gérer un secteur sous fonds publics et parapublics.

4.6 La loi et ses effets sur le métier des cadres

Les cadres seront chargés de mettre en œuvre ces changements, d'où leur forte exposition à ces nouvelles formes d'organisation. Les formations fournies par les IRTS vont enseigner de nouvelles manières de travailler. L'appropriation de ces changements et des nouvelles politiques publiques appelle en effet des compétences actualisées en matière de management, des capacités à inventer des réponses nouvelles en termes de gestion des ressources et surtout de nouvelles façons de penser. Encore faut-il pouvoir s'y préparer, surtout lorsque s'ajoutent de nouvelles thématiques encore assez peu familières: inclusion sociale, inclusion numérique, développement par projet, gestion budgétaire, réponse à appel d'offre, rédaction du projet d'établissement, mise en concurrence des établissements, rationalisation des coûts, évaluation interne et externe, mise en place de tableaux de bords, mise en conformité permanente avec la réglementation,...

Pour les cadres, le problème consiste désormais à affronter une mutation importante : les associations ne peuvent plus se contenter de recruter des directeurs ou chef de service ayant un mode de management charismatique à l'ancienne. La loi 2002 et les suivantes sonnent le glas des responsabilités acquises à l'ancienneté, comme autrefois. Et de ce fait, un niveau de formation va être exigé (décret de 2007), avec des diplômes et des formations qui vont également alimenter cet accompagnement au changement. Désormais, le cadre dirigeant a une fonction de relais pédagogique : il doit expliquer aux équipes, et aussi à son Conseil d'Administration, à son Président, quelles sont les règles du jeu.

- Loi du 2 janvier 2002 : Rénovation de l'action sociale et médico-sociale
 - Affirmation du droit des usagers
 - Adaptation des structures aux besoins
 - Instauration d'une coordination entre les différents acteurs
 - Meilleure utilisation des ressources
 - Démarche d'amélioration continue des services
 - Mise en place de 7 outils (livret d'accueil aux usagers, charte des droits et des libertés des usagers, contrat de séjour, conciliateur ou médiateur, règlement de fonctionnement de l'établissement, projet d'établissement ou de service, conseil de la vie sociale)

- Évaluation interne et externe des activités et de la qualité des prestations
 - Obligation de formation et de qualification pour les professionnels du secteur
- Loi du 4 mars 2002 :
 - Instauration du droit des malades
 - Renforcement de la démarche qualité du système de santé
- Loi du 11 février 2005 : Égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
 - Création des Maisons départementales des personnes handicapées (MDPH)
 - Garantir aux personnes handicapées le libre choix de leur projet de vie
 - Permettre une participation effective des personnes handicapées à la vie sociale
- Loi du 5 mars 2007 : Réforme de la protection de l'enfance
 - Renforcement de la prévention
 - Réorganiser les procédures de signalement
 - Diversification des prises en charge des enfants
- Loi du 21 juillet 2009 : Hôpital patients santé territoires
 - Transformation des PSPH (Établissements participant au service public hospitalier) en ESPIC (Établissements de santé privés d'intérêt collectif)
 - Création des ARS (Agences régionales de santé) qui définissent notamment le schéma régional d'organisation sociale et médico-sociale
 - Institution du système d'appel à projets pour la création, la transformation ou l'extension des établissements médico-sociaux
- Loi du 28 décembre 2015 : Adaptation de la société au vieillissement
 - Reconnaissance du statut des aidants familiaux et création d'un droit au répit des aidants
 - Expérimentation des SPASSAD
 - Renforcement des dispositifs de maintien à domicile
 - Amélioration des droits individuels des personnes en perte d'autonomie
 - Mise en place de la conférence des financeurs présidée par le président du conseil départemental

• Loi du 26 janvier 2016 :

- Instauration des GHT (Groupements hospitaliers de territoire) pour une mutualisation des infrastructures appelée « projet médical partagé » et renforcement des coopérations entre établissements d'un même territoire

5. Subordination et adhésion des cadres du secteur social et médico-social

5.1 Le questionnement sur leur positionnement

Comment s'expriment et s'intériorisent les rapports de subordination propres aux cadres du secteur Action sociale ? Entre résistance et loyauté, comment ces cadres vivent-ils leur activité professionnelle depuis le tournant des années 2000 ? Parmi les trois modalités possibles de subordination existantes décrites par A.O. Hirschman (Loyalty : loyauté ; Voice : contestation ; Exit : défection), on observe que les cadres optent rarement pour la prise de parole contestataire, et encore moins lorsqu'elle est collective. Leur positionnement est d'abord conditionné par un fort investissement dans leur institution, ce qui conduit à une loyauté très accentuée envers leur Conseil d'Administration ou leur Directeur Général. Lorsque les dissensions apparaissent, les cadres se montrent souvent peu capables de solidarités collectives entre eux et préfèrent alors la sortie individuelle (rupture conventionnelle ou démission après une attente d'opportunité). Le faible taux de chômage des cadres du secteur social conditionne d'ailleurs plus facilement ce type de « choix » vers la sortie et rend possible un nouveau placement dans une autre institution, et cela bien entendu au détriment de luttes collectives devenues difficiles à mener. Nous montrerons également que la relative solitude des cadres est aussi un des facteurs importants à prendre en compte pour expliquer leur positionnement.

Comment rendre compte de la subjectivité vécue des cadres dont le statut de salarié à part entière les conduit à accepter une forme de subordination, mais dont l'action est fondée sur la loyauté envers l'institution ? Une grande partie de la question est résumée dans cette ambivalence fondamentale. Entre désarroi et fierté, entre fidélité et amertume, entre dévouement et colère, entre autonomie et obéissance aux objectifs, les cadres vivent subjectivement toute l'ambiguïté de leur positionnement. Il leur faut tenir face à cette ambivalence. Tous les jours offrent leur lot de problèmes auxquels il faut répondre de manière ingénieuse, si possible. Et lorsque les nouvelles formes d'organisation résultant de la fusion ou de l'absorption de petites structures dans de grandes associations apparaissent, alors parfois la stabilité des positions s'effrite.

Il est certes rare de voir des travailleurs revendiquer explicitement un rapport de soumission à leur Direction Générale en échange de garanties et de droits. Et les cadres du social, bien moins que les autres salariés, se montrent encore moins souvent capables de brandir un tract revendicatif leur permettant d'obtenir des droits sociaux en s'appuyant sur les autres salariés non cadres. Ainsi, les

cadres s'interdisent bien souvent de critiquer leur Conseil d'Administration ou leur Directeur Général devant les autres salariés afin de ne pas entamer l'image de l'institution pour maintenir l'impression d'une ligne hiérarchique continue et stable toujours à l'œuvre. La frontière entre cadres et non cadres est d'ailleurs particulièrement identifiable dans le secteur sanitaire et social : les chefs de service sont les cadres intermédiaires situés au bas de l'échelle des cadres. Les coordonnateurs d'équipe quant à eux, ne disposent pas du statut de cadre, même s'ils possèdent le diplôme de CAFERUIS.

5.2 Une loyauté paradoxale et une éthique défensive

Les cadres savent bien entendu qu'ils sont dépendants de leur employeur auquel ils sont subordonnés juridiquement par leur contrat de travail. Mais ils n'expriment que très rarement cette subordination sous l'angle d'une domination subie. Ce qui en retour les conduit constamment à taire leurs doléances ou revendications et à s'imposer un emploi du temps très dense que leur permet leur autonomie. Ainsi, on observe dans les entretiens menés que les critiques adressées par les cadres sont souvent bornées par une attitude de « loyauté paradoxale » : les cadres critiquent d'autant plus les mutations en cours qu'ils manifestent pour autant des dispositions à jouer le jeu. Pour nombre de cadres interrogés, ce n'est pas directement le projet de réussite individuelle ni le carriérisme qui semble être le moteur de leur stratégie. Nombre d'entre eux évoquent plutôt une autonomie et une satisfaction à mettre en œuvre des projets qui leur tiennent à cœur, parfois dans des délais parfois très courts, comme par exemple cette cadre qui évoquait avec fierté avoir pu monter un projet d'extension d'ITEP en 15 jours sous la demande pressante de l'ARS qui ne disposait d'un budget adéquat que pour un court intervalle de temps.

L'utilité évidente de leur travail auprès des équipes et des usagers leur apporte une véritable et première satisfaction. Mais avant tout, à travers leurs petits et grands exploits quotidiens, ils manifestent un engagement de soi dans le travail dont ils attendent une reconnaissance, par les équipes et par leur direction générale. En attestant leurs dispositions à prendre part aux mutations en cours et à se les approprier avec effort, ils traduisent une demande de reconnaissance directement liée à un enjeu de loyauté. Autrement dit, la loyauté des cadres envers leur CA et leur institution est liée à la reconnaissance qu'ils peuvent en attendre. Placés dans un rapport social de dépendance et de subordination sur le plan juridique, les cadres sont néanmoins investis d'un pouvoir de « délégation de responsabilité et de commandement » auprès des salariés placés institutionnellement sous leurs ordres. Certes leur expertise technique et leur capacité d'encadrement ont pu être appréciées par leur hiérarchie, mais s'ils sont cadres c'est avant tout parce qu'ils sont considérés comme des « travailleurs de confiance » par leur direction générale qui leur délègue une parcelle de son pouvoir. Dans cet échange invisible, une part de confiance correspond ainsi à une délégation d'autorité. Et à ce titre, ils sont invités en retour à exprimer une « identification morale à l'intérêt de l'employeur », renvoyant à ce que l'institution appelle loyauté. C'est cette identification qui va faire barrage à une autre identification, celle correspondant à l'intérêt des salariés sous leurs ordres, et rendre quasi-impossible la formation d'un collectif de revendications entre salariés et cadres. Cette part de confiance entre le cadre et sa hiérarchie repose sur une délégation d'autorité que lui a conférée sa hiérarchie et dont il peut user auprès de ses subordonnés.

Dans ce cas, une fois identifiée ce lien entre le cadre et sa hiérarchie, comment manifester un désaccord avec la Direction Générale ou avec le C.A. sans apparaître aussitôt comme un cadre

potentiellement déloyal et attirer sur soi le désaveu de l'institution ? Comment éviter d'apparaître comme un « traître » envers la Direction Générale lorsque l'on conteste sa décision ? Et dans ce cas toujours, à quel autre référentiel doit se rattacher le cadre pour continuer d'affirmer un désaccord ou protester sans se perdre soi-même ? La réponse réside, pour nombre d'entre eux, dans la seule référence à leur « éthique personnelle » si souvent convoquée dans les entretiens. Et si celle-ci n'est pas fortement structurée par une idéologie collective ou syndicale et ni partagée par tous les autres collègues cadres, il ne reste alors plus d'autre alternative pour le cadre en désaccord que la sortie ou le silence. Ainsi, dans un univers social et politique pratiquement vidé des anciens référentiels politiques, idéologiques et syndicaux souvent considérés comme archaïques, les cadres se trouvent démunis pour exprimer leurs désaccords ou leurs protestations et n'ont plus d'autre vocabulaire que celui de la psychologie de l'éthique personnelle pour lutter, s'enfermant encore davantage dans un combat solitaire.

Nous trouvons ici, en quelques lignes, une forme résumée de l'impossibilité où se trouvent les cadres à exprimer des désaccords en utilisant les stratégies syndicales collectives.

5.3 Une formulation éthique pour des revendications possibles

La première préconisation à formuler pour un syndicat de cadre dans le secteur social consisterait donc à traduire sous une rhétorique de l'éthique individuelle les revendications et protestations potentielles des cadres du secteur. Par exemple, pour toucher davantage les cadres, il pourrait être utile de convertir les slogans sous une forme de couples d'opposition exprimant d'un côté l'éthique professionnelle positive et de l'autre côté l'aspect gestionnaire négatif. En effet dans ce couple d'opposition, le premier terme désigne l'incarnation d'une « éthique authentique » et le deuxième terme désigne la menace libérale sous sa forme la plus reconnaissable et plus acceptable socialement. Ainsi, il pourrait être possible de proposer des expressions et formules suivantes : « Plus d'autonomie, moins de contrôle », « Plus de respect pour les usagers, moins d'attention pour les instances de financement », « De la confiance, pas de la défiance », « De la considération pour les familles des usagers et les équipes qui travaillent, moins d'égard pour les coercitions financières de l'ASE ou l'ARS », « Notre connaissance et notre expérience sont la garantie du travail bien fait, non aux contraintes managériales inutiles et aux protocoles d'évaluation », « Oui à la qualité, non à la recherche permanente de la faute », « Oui au partage des compétences, non à la concurrence », « Oui à la valorisation des équipes et de leurs cadres, non au dénigrement des salariés », « De la qualité, de la formation et des moyens, non aux normes déshumanisées des démarches qualités », « Plus de sens à notre travail, moins de logiques gestionnaires », « Oui à la responsabilité et à la liberté dans le respect du métier, non à la rentabilité immédiate et aux rigidités des protocoles administratifs », etc.

Toute la subtilité ces messages revendicatifs est de manifester un mécontentement avec retenue et sans violence excessive, en valorisant dans leurs tournures les raisons éthiques qui vont dès lors atténuer et euphémiser toute forme possible de conflit de classes fondée sur des revendications économiques. Mais ce type de formules a néanmoins un avantage : les motifs de l'action collective peuvent se déployer à proximité même de l'expérience de travail vécu des cadres. Ainsi au plus près des sources de leur mécontentement, dans ces formulations proches du langage commun des cadres, la défense statutaire s'en trouve camouflée et les intérêts économiques invisibilisés au profit d'une

protestation morale où les cadres s'identifient à des victimes en lutte contre les méfaits du « système de financiarisation ou de bureaucratisation du social ». Cette distance critique tant vis à vis des positions syndicales revendicatives classiques que vis à vis des injonctions gestionnaires les plus pressante de leur hiérarchie est ce qui permet aux cadres de continuer à jouer le jeu : ils veulent rester dans une posture loyale vis à vis de leur hiérarchie tout en refusant un conformisme ou une adhésion aveugle aux changements permanents qu'ils doivent subir.

5.4 Faire face à la charge de travail

Souvent, pour protester contre un éventuel mépris ou désaveu, les cadres sont réduits aux protestations silencieuses avec au bout du parcours, la tentation de la sortie du jeu. Les stratégies d'adaptation ou de résistance ne dépassent pas l'échelle individuelle : elles s'ajustent à des modes de management qui traditionnellement individualisent les situations de travail des cadres. Et de plus en plus souvent, dans les grandes associations en restructuration permanente, il est réclamé aux cadres une forte mobilisation des aptitudes individuelles devant leur permettre alors « relever le défi » consistant par exemple à remplir des missions de directions dans 3 établissements séparés chacun de 40 km. Un échec face à de telles missions reviendrait à une remise en cause de soi difficile à supporter personnellement. Si le service rendu aux familles dans ces 3 établissements s'en trouve amoindri, comment y remédier ? Le cadre a été promu à ce poste pour « innover » et trouver des solutions à tous les problèmes qui surgiront. C'est ici que la solitude du cadre associé sa loyauté envers son CA rencontre alors l'exigence propre au métier portée comme une valeur éthique matière à un conflit intérieur : ne pouvant directement affronter les décisions de son CA, et étant démuné face à la charge de travail, son autonomie de décision ne servant plus qu'à gérer la pénurie, le cadre est réduit à interroger le « sens » de son travail. La difficulté à manager 3 équipes distantes, malgré le soutien des chefs de services de chaque établissement, peut alors conduire au conflit éthique intérieur : loyauté envers le CA ou loyauté envers ses propres valeurs, envers les usagers et leurs familles. C'est souvent ainsi que le problème est posé, enfermant le cadre dans un dilemme sans solutions collectives.

Si beaucoup se savent tenus d'accepter la contrainte de subordination relative qui les accompagnera tout au long de leur carrière dans leur établissement ou de leur institution, pourquoi dès lors, dans l'analyse présente, mettre l'accent ainsi sur la subordination des cadres vis à vis des exigences de leur direction ? Tout simplement parce que cette subordination n'est pas souvent vécue comme telle. Et c'est bien cette invisibilité qui pose problème aux cadres lorsqu'il s'agit à un moment donné d'oser formuler un mécontentement, un désaccord, une protestation, ou pire, une revendication. C'est bien ce déni de leur subordination qui est en partie au principe même de leur faible niveau de syndicalisation. Or, il leur manque des points d'appui idéologiques qui leur permettraient de se forger une identité professionnelle susceptible ensuite de leur permettre de constituer facilement des collectifs solidaires. Au delà de ce manque de bases idéologiques collectives, la fragmentation de leur expérience de travail interdit quasiment les échanges de pratiques entre cadres isolés. A cette fragmentation de leur domaine d'activité, s'ajoute le « narcissisme des petites différences » qui, toute matière introduit une discorde sur des détails de leur vécu au travail. En résumé : les collègues cadres sont souvent en désaccord idéologique sur ce qui pourrait motiver une mobilisation, et de plus, ces collègues sont éloignés au quotidien par la variété de leurs situations de travail qui engendre des représentations et opinions divergentes.

Certes formellement, certains cadres peuvent avouer se conduire comme des salariés subordonnés vis-à-vis de leur direction. Mais alors, une telle posture cherche davantage à exprimer une certaine hauteur de vue en surplomb qu'une véritable forme d'objectivation de leur position. Leur posture s'exprime en effet davantage chez eux comme une acceptation - adaptation globales aux contraintes légales qui pèsent toujours davantage sur les financements des établissements sociaux et médico-sociaux depuis près de 10 ans.

Et depuis le début des années 2000, en effet, leur travail s'en est trouvé modifié en profondeur, multipliant les réponses à appels d'offre, les écrits, les rapports, les heures passées derrière l'écran... Ils se disent soumis aux réglementations récentes qui les contraignent à modifier fortement leur métier.

Par contre, ils se vivent rarement comme des forçats bien que leurs horaires atteignent très souvent les 9 à 10 heures de travail par jour. Le plaisir à exercer ce métier vient immédiatement contrebalancer l'aveu de cette forme d'intériorisation du devoir auxquels les cadres sont conduits. Ainsi, en raison de l'importance qu'ils accordent à leur mission, le statut de subordonné dans la chaîne hiérarchique leur apparaît comme inapproprié pour situer leur position et leur fonction.

Certes, il n'est plus question depuis longtemps d'exploitation et d'aliénation : ces termes ont totalement disparus du vocabulaire, y compris parmi les cadres suffisamment âgés pour avoir connu les années 70. Aujourd'hui, la condition du cadre telle qu'elle est le plus souvent décrite par les intéressés eux-mêmes serait celle d'un « salarié chef d'équipe » participant à une communauté « qui fait sens ».

5.5 L'invisibilisation de la subordination

La subordination, cette forme de renoncement à soi dans le labeur, est devenue invisible aux yeux des cadres par consentement mais également par déni. Le déni de perception du réel possède une fonction protectrice car il masque les inconvénients du monde social que l'on ne veut pas voir. Ainsi, la subordination des cadres peut en effet se manifester objectivement par un surinvestissement au travail parfois démesuré (au détriment de leur vie privée), il n'en reste pas moins que ce surinvestissement est vécu comme une contre partie nécessaire et normale que se doit d'offrir tout cadre à son institution. Vu sous cet angle, le déni se traduit par une valorisation de la mission et de l'éthique propre à leur métier. Le déni fonctionnant comme une inversion du stigmat, il vise à empêcher la révélation parfois brutale d'une remise en cause possible de leur investissement personnel, ce qui à terme, pourrait malmener leur équilibre psychique.

D'autre part, la subordination peut être très souvent masquée aux yeux même des cadres par une estime de soi élevée conférée par le poste occupé et justifié par un salaire et des responsabilités plus importantes. Mais les entretiens réalisés ne permettent pas non plus d'imputer le surinvestissement des cadres à la nécessité pour eux de réaliser une belle « carrière ». En effet, les cadres du secteur social ont ceci de particulier qu'ils n'ont pas besoin de se projeter dans une carrière longue avec de nombreux niveaux hiérarchiques à monter, puisque d'une part les niveaux hiérarchiques sont peu nombreux dans les associations où ils travaillent, et d'autre part, leur habitus propre au monde du social interdit quasiment toute forme de carriérisme. Ce n'est donc pas le besoin de faire « carrière »

ni l'appât du gain qui pourraient rendre compte du niveau d'investissement qu'ils s'infligent dans leur vie au travail.

5.6 Une souffrance peu évoquée

Bien qu'elle s'impose comme « naturelle », la condition de cadre s'avère parfois de plus en plus mal vécue au fur et à mesure que l'âge avance et que la possibilité de progresser encore davantage dans la hiérarchie est compromise dans des institutions où les échelons de progression sont limités. Occuper le même poste pendant des années peut fatiguer d'autant plus que les missions du cadre sont de plus en plus contrôlées et donnent lieu à de toujours plus nombreux comptes rendus écrits, évaluations (internes et externes), démarches qualités, constitutions de projets, réponses à appels d'offre, etc. La tension se fait alors sentir car ces nouvelles contraintes du métier deviennent vite envahissantes. En témoigne dès lors l'importance des remises en cause parmi ceux à qui il « reste encore 10 ans à faire », évoquant alors à voix haute les éventuelles « sorties » qui s'offrent à eux comme consultant ou coach dans le secteur social. Ceci témoigne d'une dégradation du vécu qui est à mettre en rapport avec un triple mouvement : premièrement la solitude grandissante de nombreux cadres opérationnels éloignés de leurs équipes. Deuxièmement la lourdeur, la répétition, l'urgence des écrits, rapports, projets, appels d'offre et autres obligations réglementaires. Et troisièmement le mélange détonnant entre routines quotidiennes et urgences imprévues produisant une baisse réflexive considérable métier pour ceux dont le recul réflexif est précisément l'un des outils constitutifs de leur identité professionnelle... Tous ces aspects convergent pour produire une souffrance éthique diffuse.

Cette souffrance éthique provient pour une part de l'apport que les cadres fournissent à des obligations gestionnaires que moralement ils réprouvent pour un certain nombre d'entre eux. Nombreux sont les cadres qui sentent confusément qu'ils trahissent l'éthos professionnel, manquent à la déontologie la plus basique, perdent pieds avec les règles du métier. Et rares sont ceux qui osent se l'avouer. Car un tel aveu pourrait conduire à un désaveu de soi-même, et plus profondément à un sentiment d'avoir démerité. Leur dynamisme et leur capacité d'adaptation sont donc fortement sollicités, et ils doivent « innover » en permanence pour tenter de toujours « faire mieux avec moins ». Et en ce qui concerne les femmes cadres, le sentiment d'illégitimité peut alors parfois refaire surface lors de certains moments de crise institutionnelle où elles finissent par se sentir dépassées surtout si elles sont peu soutenues par leur hiérarchie, alors même que l'ancienneté dans le poste et l'expérience accumulée pourraient les immuniser définitivement contre ce risque d'autodépréciation de soi.

Les cadres interrogés disent être rarement tombés malades de manière chronique. Ils disent travailler énormément plus que les horaires officiels, certains avouent dépasser les 50 heures de travail hebdomadaires en offrant alors à l'intervieweur un regard à demi-gêné, à demi-fier signifiant sans doute : « ma mission me réclame ce travail supplémentaire », « je suis donc indispensable », « je le fais pour les usagers », « j'ai une responsabilité éthique envers les familles », mais également « je suis soumis à un rythme intense qui me pèse et contre lequel je ne peux rien ». Certains donnent aussi l'exemple d'un investissement plus rationnel de leur temps prenant des dossiers à la maison en indiquant ainsi les traiter au calme pour être plus efficace, loin des appels téléphoniques et en restant ainsi plus disponible auprès de leurs équipes en journée.

Toutefois, rarement les cadres arrivent à un épuisement professionnel pathologique, même si dans le récit de leur carrière passée des phases de fatigue physique ou psychologiques ont pu conduire à des périodes d'arrêts maladies...

L'excès de temps passé au travail associé aux exigences du Conseil d'Administration devient parfois difficile à supporter pour certains cadres (chef de service ou directeur) lorsque ceux-ci doivent faire comprendre aux équipes qu'ils devront toujours « faire mieux avec moins ». Dans un premier temps auprès de l'intervieweur, le cadre tente toujours de montrer qu'il est capable de mobiliser ses équipes et d'assurer un bon service aux usagers et d'éviter le conflit. Comme l'institution leur demande d'être ambitieux, d'être passionnés, de faire la démonstration de leur talent, de s'engager à fond ou même de parvenir à étonner leur hiérarchie, ils vivraient comme un désaveu personnel le moindre des échecs. Sa loyauté envers le Conseil d'Administration et son investissement subjectif dans sa mission professionnelle sont donc complémentaires... ce qui rend d'autant plus difficile la remise en cause d'une organisation du travail parfois défailante.

5.7 Une capacité critique en demi-teinte

Cependant, même si la subordination est vécue de manière voilée, rares sont les cadres qui perdent malgré toute leur capacité critique et réflexive. Il y a peu de discours idéologique d'adhésion pure et simple aux exigences gestionnaires du Directeur Général. Cependant, la loyauté des cadres a ceci de particulier que son management d'équipe doit traduire auprès de la direction générale qu'il est bien dévoué et loyal. Et donc, le cadre doit manifester de manière intime qu'il est en accord avec les décisions de la Direction Générale. Certains cadres réunis en comité de direction se sont par exemple vu proposer de conserver leur habitude de ne pas prendre tous leurs jours de congés annuels. Le DG indiquant que le service comptabilité avait estimé à 5 jours par an en moyenne pour les années passées le nombre de jours de congés non posés, ces 5 jours allaient dès lors devenir des jours de travail banalisés pour les années suivantes. Aucun cadre n'a protesté.

La loyauté du cadre se focalise donc de plus en plus sur la dimension intime de l'individu, au détriment de sa dimension professionnelle, c'est-à-dire bien plus sur le savoir-être que sur le savoir et le métier, dimensions par nature plus collectives. Les objectifs fixés par la hiérarchie autant que leur évaluation sont très fortement individualisés et revendiquent explicitement l'implication subjective, émotionnelle, affective des cadres qui comprennent désormais que leurs associations sont placées dans une mise en concurrence systématique avec les autres associations du secteur.

Ce n'est plus tant un professionnel, avec un certain type de qualification, qui est subordonné dans l'exercice de son travail au même titre que ses collègues ; c'est une personne spécifique avec ses aspirations, ses désirs, ses besoins, devenus objets d'une prise en compte bien particulière par la hiérarchie et les directions des ressources humaines (DRH) des grandes associations.

Si les décisions d'organisation du travail et de gestion sont prises en amont par le Conseils d'Administration, sur des bases financières, abstraites, les cadres sont, eux, sollicités, dans le cadre de leur activité, sur un mode très personnel. Il s'agit, face à des objectifs de plus en plus exigeants, de donner la preuve de sa loyauté, de son engagement, de son adhésion à la cause de l'association et des

usagers. Les Directions Générales jouent sur le besoin de reconnaissance de leurs cadres via la gestion des affects et des émotions, dont les ressorts alimentent toute une littérature abondante sur le sujet.

Ce n'est pas le seul paradoxe : on demande à ces cadres, au cours des échanges avec les Directions Générales, d'être innovants, audacieux, réactifs, autonomes et responsables face aux nouvelles conditions de concurrence. Et pourtant on leur impose, dans le quotidien de leur travail, des procédures, protocoles, méthodologies, « bonnes pratiques de l'ANESM », c'est-à-dire des manières de faire abstraites et uniformes concoctées par les consultants experts qui officient à distance des contraintes de terrain et qui finalement indiquent aux cadres comment travailler .

5.8 Les changements dans le métier et leurs effets

La subordination se concrétise donc par ces dispositifs psychologiques invisibles qui contraignent les cadres et les conduisent à travailler selon des critères d'efficacité et des objectifs décidés de plus en plus par les agences comme l'ANESM et par les principaux financeurs que sont l'ARS et le Conseil Départemental. Cependant si cette subordination n'est pas intriquée avec une dose importante d'autonomie (dont les cadres se montrent fort jaloux), elle peut alors se vivre comme une remise en cause de leurs capacités professionnelles. Or ces compétences professionnelles du métier constituent un savoir-faire revendiqué qui vient systématiquement légitimer leur volonté d'exprimer un point de vue sur le travail discordant de celui des financeurs. Car nombres de cadres sont issus du « terrain », et l'expertise du terrain sert ici de ressource de légitimation pour lutter parfois contre les décisions de restriction financière que le CA est contraint de prendre.

Parmi les opérations que les associations utilisent pour réduire ou maintenir les coûts, il y a la réorganisation de l'organigramme. Beaucoup de cadres s'indignent de la prétention de certains Directeurs Généraux rationaliser les organigrammes en évacuant les directeurs de leurs établissements pour les placer à la tête de « pôles », près des sièges de l'association d'où ils dirigeront de loin plusieurs directeurs adjoints ou chefs de service dans chaque établissement, selon leur taille. Lors d'un entretien, un responsable qui avait une assez grande ancienneté dans son association a lâché dans un impressionnant soupir : « Moi, mon vrai souci, c'est que dans notre établissement la plupart des salariés connaissent bien leur boulot, étant là depuis un grand nombre d'années, et tout mon job consiste à soutenir leurs efforts et à rendre possible la prise en charge des usagers dans les meilleures conditions possibles ! Mais encore faut-il que je sois là ».

Ces anciens directeurs, peu à même d'apprécier les rationalisations forcées décidées par leur CA, critiquent également les effets nocifs produits sur les équipes par ces jeux de changement d'organigramme : le remplacement d'un directeur d'établissement « à l'ancienne », de type charismatique, connaissant parfaitement ses équipes et ayant appartenu au « sérail » va induire un malaise une anxiété parmi les salariés qui ne pourront dès lors bénéficier aisément du soutien du chef d'établissement en cas de difficultés.

Derrière ces changements d'organigramme et cette rationalisation des effectifs des cadres se profile aussi un changement dans le mode de management, moins charismatique et plus bureaucratique. Les directeurs « à l'ancienne » connaissaient le travail de terrain et se préoccupaient avant tout de l'encadrement des équipes afin de parvenir à satisfaire les usagers. Or, désormais, dans les grandes associations, la présence d'un directeur d'établissement continuellement présent est considérée

comme superflu. Les conséquences psychologiques négatives de cette absence sur les équipes de salariés peuvent conduire progressivement ces derniers à ne plus acquérir les savoir-faire pratiques et les règles du métier que les « anciens » directeurs pouvaient leur transmettre au jour le jour. Sans pouvoir ni se fier aux consignes données ni apprendre par exemplarité auprès de leur hiérarchie, les chefs de services et les salariés des équipes seront alors conduits peu à peu à se conformer aux méthodes pensées pour eux, en dehors d'eux, par les organismes extérieurs (ANESM) chargés de leur transmettre les « bonnes pratiques », les « bons protocoles », les « bonnes méthodes ». C'est la même logique qui dans le secteur sanitaire conduit les gestionnaires directeurs d'hôpitaux à vouloir imposer de « bonnes pratiques » à de jeunes médecins, ce qui va jusqu'à définir le nombre de minutes qu'il faut consacrer à chaque patient selon les règles édictées par l'ANAP.

Ces cadres intermédiaires (chef de service ou directeurs adjoints) contraints de travailler selon des méthodes pouvant entrer en contradiction avec leurs valeurs professionnelles et morales sont « épaulés » par des chartes éthiques, des codes déontologiques, des règles de vie élaborés par leur direction ; ceux-ci mettent en scène un cadre « vertueux », c'est-à-dire disponible, loyal, mobile, flexible, qui vise l'excellence et s'engage à fond, qui est courageux et accepte de se remettre en question, de prendre des risques.

Le cadre doit donc mobiliser l'entièreté de sa personne sur le plan cognitif et affectif pour atteindre des objectifs qu'il n'a pu réellement discuter, avec les moyens qu'on lui a imposés et selon des procédures parfois peu négociables. Au risque de paraître inadapté, incompetent, de mauvaise volonté, frileux et in fine décevant, le cadre ne peut directement protester auprès de sa hiérarchie. Quelques entretiens réalisés mettent en évidence le sentiment de solitude et d'auto-dévalorisation (provisoire) qui peut submerger certains cadres après une expérience difficile.

Les restructurations sans fin des départements et des services, les changements de logiciels, les recompositions des métiers, l'inflation des réglementations, les mobilités systématiques et imposées sur plusieurs établissements, les externalisations, les déménagements successifs brouillent les repères et plongent certains cadres dans un sentiment diffus de précarisation subjective. Plusieurs professionnels, ont parfois le sentiment d'être souvent ravalés au rang d'apprentis, malgré toutes leurs années d'expérience. Ils ont l'impression, encore et encore, de devoir faire leurs preuves, et s'épuisent à reconstruire un minimum de maîtrise de leur environnement de travail.

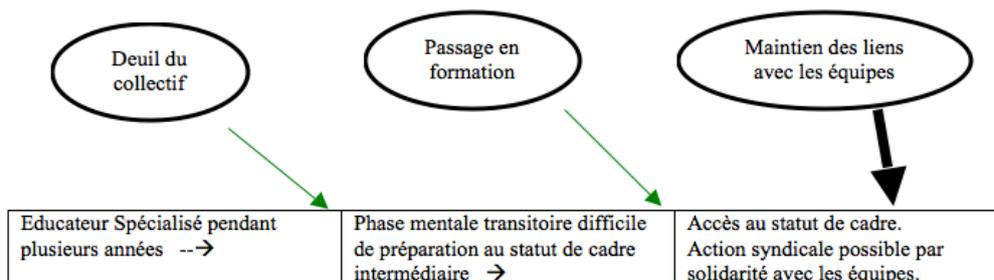
6. Trajectoires sociales comme piste de réflexion sur les modalités d'engagement et de résistance des cadres

Présentation des différents trajets de vie professionnelle des Educateurs Spécialisés devenus Chef de Service, Directeur adjoint ou Directeur d'établissement.

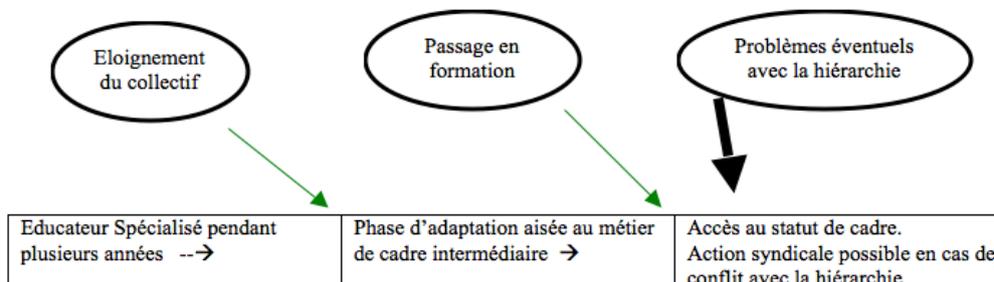
Dans ces graphiques, sont modélisés les trajets de vie et destins professionnels des salariés devenus cadres de l'Action sociale. A travers ces graphiques, l'hypothèse générale consiste à rendre compte du

déroulement chronologique des scénarios de parcours de vie, en fonction des conditions de départ. Selon les cas, selon les événements et selon certaines postures antérieurement acquises, l'accès des cadres à une possible syndicalisation sera plus ou moins favorisé.

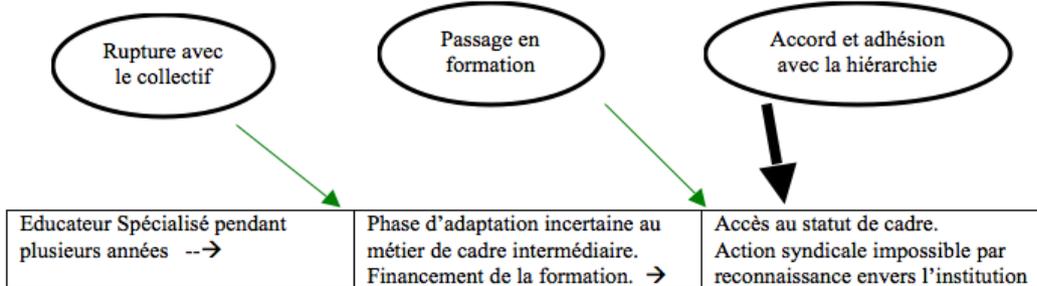
Scénario N°1 : Dans le cas où l'Educateur Spécialisé est syndiqué, le passage au statut de cadre s'effectue avec les remords du transfuge de classe. Par souci de fidélité aux valeurs de son groupe social d'origine, l'ancien Educateur Spécialisé conserve des liens syndicaux sans toutefois les exprimer. Le syndicalisme est vécu comme un outil nécessaire, utilisable en cas de nécessité.



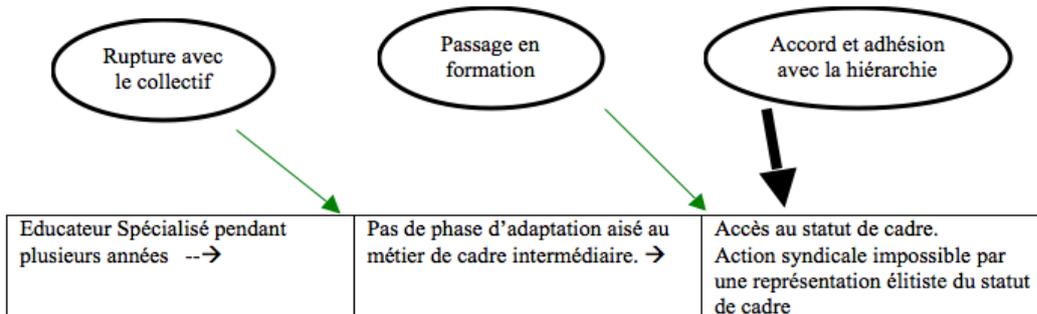
Scénario N°2 : Dans le cas où l'Educateur Spécialisé n'est pas préalablement syndiqué, le passage au statut de cadre s'effectue à l'ancienneté grâce à la volonté exprimée d'exercer des fonctions d'encadrement. L'accès à une possible syndicalisation peut intervenir tardivement dans le parcours, au gré des événements conflictuels entre le cadre et sa hiérarchie.



Scénario N°3 : Dans le cas où l’Educateur Spécialisé n’est pas préalablement syndiqué, le passage au statut de cadre est vécu comme problématique et révèle une attitude ambivalente pour ceux qui se sentent peu légitimes à exercer le travail d’encadrement. La loyauté envers l’institution sera forte. De plus, la reconnaissance accordée par l’institution validera l’accès au statut convoité de manière à rompre toute solidarité avec ses équipes. L’accès à une possible syndicalisation n’étant pas intervenue antérieurement dans le parcours, il ne se produira pas lors de la suite de la vie professionnelle du cadre.



Scénario N°4 : Dans le cas où l’Educateur Spécialisé n’est pas préalablement syndiqué, le passage au statut de cadre est vécu comme un parcours normal et révèle une attitude carriériste pour ceux qui se sentent légitimes à exercer le travail d’encadrement. La loyauté envers l’institution sera forte. Le sentiment d’appartenir légitimement au groupe des cadres impose une représentation péjorative des équipes à encadrer. L’accès à une possible syndicalisation n’étant pas intervenue antérieurement dans le parcours, il ne se produira pas lors de la suite de la vie professionnelle du cadre.

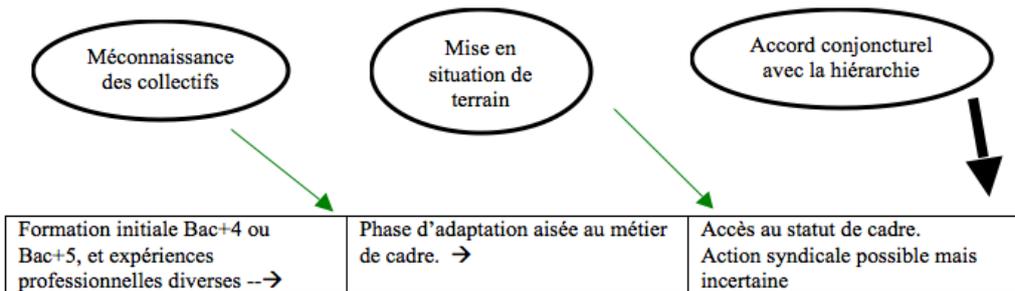


Scénario N°5 : Dans le cas où le cadre n'était pas préalablement Educateur Spécialisé. Le passage au statut de cadre s'effectue grâce au parcours de formation initial où les diplômes de cadres sont obtenus sans l'expérience antérieure du terrain.

Le statut de cadre n'est pas survalorisé. Il semble aller de soi. L'appartenance familiale au groupe des classes moyennes conduit à une acceptation possible de la syndicalisation des cadres.

L'accès au statut de cadre est vécu comme un parcours normal de salarié diplômé. La loyauté envers l'institution sera conjoncturelle. Le sentiment d'appartenir légitimement au groupe des cadres n'impose pas une représentation péjorative des équipes à encadrer. Le secteur social a été choisi pour ses aspects humanistes.

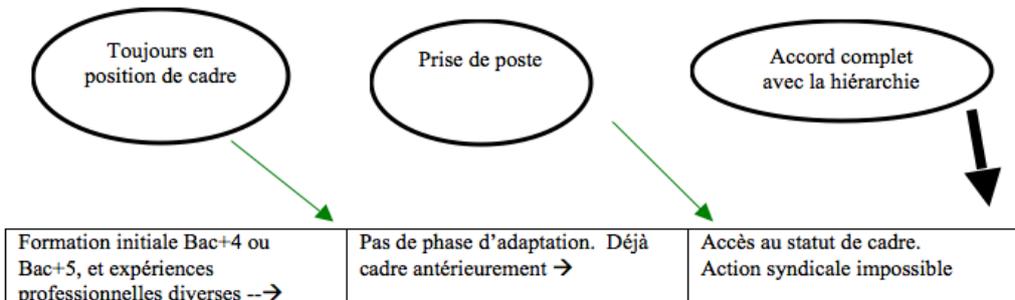
L'accès à une possible syndicalisation n'étant pas intervenue antérieurement dans le parcours, n'exclut pas qu'il se produise lors de la suite de la vie professionnelle du cadre, si un conflit intervient avec la direction.



Scénario N°6 : Dans le cas où le cadre n'était pas préalablement Educateur Spécialisé. Le passage au statut de cadre s'effectue grâce au parcours professionnel antérieur dans un autre secteur où la fonction d'encadrement était exercée.

Le statut de cadre est vécu comme légitime et consubstantiel à l'image méritocratique de soi.

L'appartenance aux classes supérieures interdit toute lutte syndicale dans le secteur social.



7. De la critique à la dissimulation inconsciente du sentiment d'impuissance

Dans les chapitres suivants nous donnerons une place très importante aux entretiens réalisés entre février et mai 2018 auprès d'une trentaine de cadres des établissements sociaux et médicaux sociaux.

Les entretiens qualitatifs seront de temps en temps ponctués par résultats statistiques d'une enquête par sondage internet menée lors du dernier semestre 2018. Ces éléments seront systématiquement indiqués en note de bas de page. Cette enquête par sondage concerne 529 participants, tous cadres de l'action sociale. Compte tenu de son mode opératoire (sondage libre d'accès sur site), cette enquête ne peut prétendre à la représentativité. Les chiffres qui seront fournis en note de bas de page sont donc destinés à fournir un éclairage prudent sur la manière dont les cadres ayant renseigné librement les questions appréhendent leur travail¹.

7.1 Adhésion distante sans engagement collectif

Les cadres du social ne sont pas indifférents aux transformations du capitalisme moderne. Ils décryptent aisément, pour la plupart d'entre eux, les situations de travail et les stratégies économiques adoptées par leurs associations, allant même, comme T.M. jusqu'à les désapprouver avec parfois beaucoup de finesse :

« Ce président comme tous les autres avant lui est bien sûr dans le bénévolat caritatif, c'est la tradition pour lui et sa famille. Il y a d'ailleurs dans tout ça un arrière-fond religieux et caritatif, qui a construit notre rapport à la pauvreté. Et pour beaucoup d'entre eux, parmi les membres du CA., il y a dans leur tête un mélange d'humanitarisme catholique et de libéralisme capitaliste. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

Sur le plan politique, la quasi majorité d'entre eux présentent tacitement une sensibilité orientée plutôt à « gauche ». Sur le plan syndical, presque aucun n'affiche un rejet du syndicalisme en tant que tel. Encore faut il comprendre ce que signifie être à « gauche » dans une période de brouillage des référents politiques... et nous ne nous y attarderons pas. Quant au syndicalisme, il est considéré le plus souvent comme un organe indispensable à la protection des salariés, mais dans les logiques individuelles où se trouvent les cadres du social, leur représentation du syndicalisme revêt une certaine ambiguïté. Les ambiguïtés de leur positionnement syndical n'éclipsent néanmoins pas leurs réactions

¹ L'enquête a été initiée par FO-Cadres avec le soutien de la FNAS-FO. Elle a été réalisée entre septembre et décembre 2018 par l'institut Eminove pour le compte de FO-Cadres. Les 529 participants se composent pour moitié d'hommes et de femmes. Sur le plan statutaire, 46% sont chef de service, 11% directeur d'établissement, 9% psychologues, le reste des effectifs étant composés de directeurs généraux ou de personnels administratifs. 63% des répondants ne sont pas adhérents à un syndicat. 53% des participants ont plus de 15 ans d'ancienneté dans le secteur. 89% d'entre eux ont un niveau d'études supérieur ou égal à Bac+3. Les répondants se répartissent à peu près uniformément sur tout le territoire français.

informelles et critiques envers leur CA et leur Direction Générale, réactions parfois indociles qui s'expriment par exemple au détour de la conversation :

« Les membres du CA je ne les rencontrais jamais, mais ce qui est compliqué dans notre association, c'est que c'est une association familiale c'est-à-dire que les membres du c.a. doivent tous avoir un enfant handicapé c'est la condition pour entrer. Et c'est vrai que, ça peut conduire parmi les membres du c.a. un certain amateurisme un vrai manque de compétences et finalement un vraiment manque de recul quant à la gestion d'une association de cette taille. Il y a un réel manque d'esprit critique qui règne parmi les membres du CA je me rappelle certains qui parlaient de notre travail de cadres comme d'un sacerdoce, il faut quand même oser employer un tel mot, on n'est pas des bonnes sœurs, on est des salariés, et je pense que beaucoup des membres du C.A. oublient que nous sommes des salariés. »
(Femme, chef de service, 55 ans)

Les réactions et positionnements sont en fait extrêmement variés, mais dans la plupart des cas, les cadres que nous avons interrogés déclarent ne pas ou ne plus être encartés dans un syndicat. Ces critiques envers leur CA et Direction Générale couvrent un large spectre comme de simples désaccords avec des pratiques professionnelles telles que la réactivité, et la flexibilité, la contestation de pratiques managériales jugées inutiles, la désobéissance à certaines règles de fonctionnement mais encore la condamnation plus ferme des nouvelles formes de rationalisation organisationnelle pouvant conduire les cadres à travailler sur plusieurs sites distants parfois de plus 40 Km :

« Moi j'ai été embauchée sur un poste de chef de service en 2009 sur un SESSAD pour des enfants autistes, et des enfants ayant des troubles du comportement. En 2014, le SESSAD a subitement grossi alors que j'étais en pleine formation CAFERUIS. Il est passé de 34 places à 60 places. À cause de regroupement au sein d'un organigramme, je suis passée de simple chef de service à L. sur 34 places, et en 2014, je me retrouve à gérer en plus un autre SESSAD de 17 places, auquel s'ajoute une unité d'enseignement maternel UEM et un service d'orientation sur une antenne à D. Tout ça, c'était des kilomètres et des kilomètres de routes. J'avais compté 400 km par semaine. Le travail s'est retrouvé totalement modifié à cause d'un organigramme débile. » (Femme, chef de service, 55 ans)

Si ces critiques et les pratiques contestataires sont indéniables, et si les conditions objectives du travail se sont effectivement dégradées depuis plusieurs années, il serait excessif d'y voir l'émergence d'une « lutte collective des cadres » au cœur des associations à but non lucratif du secteur social. Car juste après avoir formulé leurs critiques, les cadres interrogés désamorcent leur discours par des propos visant à justifier leur position de neutralité, garant du bon fonctionnement de l'institution dont ils ont la charge. Pour cela ils imputent leurs difficultés professionnelles (qu'ils identifient assez clairement) à des comportements isolés d'autres cadres ou salariés qu'ils décrivent comme nuisibles au bon fonctionnement institutionnel et qu'ils décrivent comme « *des carriéristes ambitieux* » ou « *des boulets* ».

Pour ceux d'entre les cadres interrogés qui n'ont pas été encore directement touchés par un conflit direct avec leur Direction Générale ou avec leur CA, ils modèrent très souvent l'idée d'une dégradation de leurs conditions de travail (qu'ils constatent par ailleurs) en rappelant combien ils sont « *privilegiés* » au regard des autres salariés non cadres travaillant dans leur institution.

« Je dépends de la convention 66, je sais que je ne suis pas très bien payé mais je n'ai pas la pression. C'est quand même relativement plus tranquille pour moi, je n'ai pas d'inquiétude je vais au boulot très détendu et très joyeux. Mon salaire n'est qu'une partie du plaisir que j'éprouve à travailler. Et ce serait aussi une des fonctions du bon manager de faire comprendre ça aux salariés, que l'argent n'est pas

tout. Certes je comprends bien qu'il est plus facile de tenir mon discours quand on gagne 3000 € que quand on n'en gagne 1500 comme certains gars autour de moi. Mais ce que je veux dire c'est que les grilles de salaires étant ce qu'elles sont il faut faire avec.» (Homme, Directeur établissement, 53 ans)

Enfin, ils adoptent aussi une attitude parfois plus résignée, nourrie d'un sentiment d'impuissance face aux évolutions de leur secteur d'activité. Et pour beaucoup parmi les plus âgés d'entre eux, ils attendent avec impatience le moment de leur retraite, ou se questionnent sur leur avenir, en espérant que les conditions de travail ne se dégradent pas davantage d'ici là² :

« Je me questionne vraiment sur ma carrière : encore dix ans à travailler jusqu'à la retraite. Si je veux changer pour devenir directrice, il faut que j'agisse maintenant. Que je me décide sur ce que je veux faire. J'arrive à un moment où maintenant les moments compliqués sont derrière moi, je me dis que retourner sur de nouveaux projets dans d'autres structures d'autres associations pour monter des projets, je me dis que ça va être dur compte tenu des financements réduits. Je ne sais pas si j'aurais encore la force de recommencer. C'est ça mon questionnement en ce moment. Je peux aussi faire chef de service à mi temps. Mais faut se méfier des faux mi-temps. Car souvent on travaille plus qu'un mi-temps en étant payé à moitié : dans ce cas, le chef de service à mi-temps travaille beaucoup plus qu'un mi-temps. Car un service ça vit même quand le chef de service n'est pas là. Et en plus il y a toujours les astreintes. » (Femme, Chef de Service, 53 ans)

7.2 Du syndicalisme anciennement pratiqué à l'individualisme contemporain

Au cours des quarante dernières années, le taux de syndicalisation des salariés français a connu une forte baisse. Depuis la fin de la décennie 1990, ce taux se maintient autour de 8%, alors qu'il atteignait 25% dans les années 1950. Toutefois, dans ce contexte de désyndicalisation, les cadres ne sont pas en reste en matière d'adhésion syndicale. Ils sont même aujourd'hui plus syndiqués que les employés et les ouvriers. En 2010, le taux de syndicalisation des cadres s'élevait à 13% contre respectivement 9% et 11% pour celui des ouvriers et des employés. Faute de disposer de chiffres étayés, nous ne pouvons pas indiquer les taux de syndicalisation pour les cadres du secteur social.

Dans les secteurs professionnels hors du champ de l'Action sociale, il est connu que les cadres souvent décident de se syndiquer collectivement lorsqu'ils sont directement confrontés à des situations professionnelles vécues comme difficiles, telles une dégradation des conditions de travail ou la crainte de perdre son emploi. Cependant, dans le secteur de l'Action sociale, la situation est différente : les cadres qui sont syndiqués l'étaient déjà auparavant, lorsqu'ils étaient non cadres, c'est à dire Educateurs Spécialisés pour la plupart. Mais leur syndicalisme est pour un grand nombre d'entre eux mis en veilleuse lorsqu'ils deviennent cadres. Même s'ils sont encartés, les cadres interrogés semblent peu utiliser le syndicat pour se défendre lorsqu'ils rencontrent un problème avec leur hiérarchie.

« Mais autant autrefois j'étais impliquée syndicalement quand j'étais salariée agricole, autant lorsque j'étais cadre, je ne me suis pas défendue avec le syndicat, même si j'ai toujours été syndiquée et je suis actuellement syndiquée. Mais, c'est très compliqué dans les associations de porter un mandat syndical en interne, tant vis à vis des équipes que vis à vis de la direction générale. Je n'ai pas tenté l'aventure

² 76% des participants à l'enquête par sondage indiquent que les conditions de travail se sont dégradées ces dernières années.

syndicale, mais j'aurais pu le faire surtout que l'association qui m'emploi est une grosse structure avec quelques cadres syndiqués, mais dans les fonctions de direction et de gestion que j'assurais, je ne me voyais pas utiliser cet outil là (celui du syndicat) pour me défendre. En fait, je ne sais pas si j'avais vraiment envie de me défendre. » (Femme, Directrice, 58 ans)

D'autres indiquent tout simplement être étranger au syndicalisme depuis leur enfance :

« Je ne me suis jamais vraiment syndiqué. Et j'entendais aussi ma grand-mère, quand j'étais petite, dire du mal du communisme en disant que c'était aussi une maladie de jeunesse et que ça passerait avec l'âge. Et du coup dans mon inconscient, je n'ai jamais vu l'intérêt pour moi de me syndiquer. Mais par contre, pour les autres salariés je pense que c'est juste indispensable qu'il y ait des syndicats pour les défendre, c'est juste indispensable. Mais moi, à titre personnel je n'en ai jamais eu besoin. À MSF autrefois, je ne me rappelle pas qu'il y ait eu de syndicat. » (Femme, Directrice, 31 ans)

D'autres encore, indiquent avoir été syndiqués, puis avoir abandonné le syndicat au moment où ils devenaient cadres :

« Moi je n'ai jamais été dans ce fonctionnement là avec les syndicats lorsque j'étais cadre. Autrefois j'ai été membre du C.E., et donc élue D.P sur la liste CGT lorsque j'étais éducatrice entre 2008 et 2011. Et j'ai arrêté en 2011 lorsque j'ai été nommé cadre, car j'avais été élue sur le collège non cadre. Et à l'époque on était très peu nombreux. Moi, ce qui m'avait intéressé pour me présenter à ces élections, c'était lié à mon histoire avec cette MECS où je mettais beaucoup d'investissement. Et lorsque le groupe X a absorbé l'association, je me suis dit que c'était aussi l'occasion de réfléchir à des vrais projets à mettre en place. J'avais l'expérience du milieu ouvert et de l'hébergement. Ça m'intéressait donc de participer à l'évolution de cette association, ce n'était pas dans un but contestataire. Je voulais voir les choses en interne un peu de manière transversale auprès de la direction générale sur les projets, je voulais avoir mon mot à dire sur les virages qu'on allait inévitablement devoir aborder. J'ai eu cette occasion aussi lorsque j'étais cadre mais en étant non syndiquée cette fois. J'ai préféré ne pas continuer à partir du moment où j'ai été cadre. » (Femme, Chef de Service, 45 ans)

Un autre extrait de récit raconte le passage d'un syndicalisme combatif en tant que salarié, à une position plus neutre lors du passage au statut de cadre :

« Et donc avec une collègue, on a finalement créé une liste FSU, différente du syndicat Sud déjà très implanté dans l'association mais avec qui on n'avait pas beaucoup d'atomes crochus. Le syndicat Sud était présent depuis des années, il avait des revendications où on ne s'y retrouvait pas. On a donc créé notre propre liste qui n'était ni SUD ni CGT, car on les considérait un peu comme des planqués qui ronronnaient dans leur coin sans faire vraiment le travail. Et beaucoup de salariés se sont retrouvés dans notre section, et alors on a fait un carton aux élections en 2012. J'étais élue suppléante C.E. et aussi au CHSCT, mais c'était vraiment un peu lourd si on voulait le faire bien. On était un peu dépassé. On a regagné les deuxièmes élections même si on était vraiment en limite de compétences il faut le dire. La section FSU était faite de gens de bonne volonté mais qui n'avaient pas beaucoup d'expérience. On a finalement aussi un peu travaillé avec les syndiqués de SUD, c'est compliqué de trouver sa place. Et au CHSCT il y a un gros travail, mais c'est très intéressant et très formateur. (...) C'est vrai que maintenant que je suis cadre (dans une autre association), faudrait attendre que la situation soit stabilisée pour moi, mais on a des équipes qui déjà me demandent d'être dans leur liste parce qu'ils voudraient un cadre dans leur liste pour le CE. Il y a environ 100 salariés dans l'association, et il n'y a

pas de représentants des cadres, c'est fou non ? Et en fait j'hésite encore avant de présenter sur une liste en tant que cadre. Il y a 11 cadres plus le directeur général dans l'association. Et il y a zéro cadre dans l'ensemble de toutes les instances paritaires. Et à moi on m'a demandé déjà parmi les salariés si je voulais en tant que cadre y entrer dans ces instances. Les salariés m'ont tout de suite repérée car je posais des questions sur le CE et sur les règles de fonctionnement, et puis les salariés qui sont membres du C.E. me disent des fois ben je vais pas prendre mes heures prévues pour le CE car je n'ai pas le temps, et là moi je leur dis qu'ils doivent les prendre que c'est leur mission ils ont été élus pour ça qu'ils ne peuvent pas se dérober, et là je les vois me regarder avec des yeux ronds c'est la première fois qu'ils entendent un cadre leur parler comme ça. Je leur dis que ce n'est pas aidant pour l'organisation qu'ils ne prennent pas leurs heures de délégation. Et voilà, je les encourage apprendre leurs responsabilités en tant qu'élus, car moi dans le passé j'ai su à quel point c'était difficile lorsqu'on est élu de pouvoir tout faire à la fois en 20 heures par mois. » (Femme, Chef de Service, 33 ans)

Même si l'on disposait des chiffres exacts du taux de syndicalisation des cadres dans le champ de l'Action sociale, il ne faudrait pas s'y méprendre et leur faire dire ce qu'ils ne disent pas. En effet, compte tenu de notre recherche par entretiens, il y a d'abord tout lieu de penser que ce taux est plus faible chez les cadres que parmi les autres salariés non cadres dans ce secteur professionnel de l'Action sociale. La moindre importance de la syndicalisation des cadres au regard de celles des salariés de base constitue l'un des symptômes d'une moindre confiance des cadres (en trajectoire sociale ascendante) envers les syndicats qu'envers leur hiérarchie et leur Direction Générale. Ce phénomène est révélateur de l'effacement d'une conscience salariale, c'est à dire d'un rapprochement d'avec la Direction de l'association qui les emploie en leur octroyant sa confiance. Et simultanément il y a une prise de distance à l'égard des autres salariés non cadres. De fait, les actions collectives et syndicales des cadres dans le secteur social semblent peu virulentes, sauf dans le secteur particulier de la Protection de l'Enfance. Lorsque les difficultés surviennent dans les associations, ce sont souvent les salariés non cadres qui interviennent, les cadres pouvant alors se contenter d'approuver le mouvement en restant dans une position de neutralité syndicale.

« On avait parmi l'équipe de cadres, un cadre qui était proche de la CGT. C'est lui qui a fait le relais avec les autres salariés aussi il a quand même fait un bon travail. Mais en termes de conseil et de stratégie on a travaillé sans syndicat et sans avocat. Ce collègue cadre qui était délégué syndical nous a conseillé de nous syndiquer pour nous protéger les uns les autres, mais nous ne l'avons pas fait. C'est extraordinaire, il y a quelque chose qui vient empêcher de se syndiquer. Je le dis à mon mari je lui en parlais, et lui aussi me disait de prendre une adhésion syndicale mais je ne l'ai pas fait. Tout comme l'avocat on n'en a toujours pas. » (Femme, Directrice Adjointe, 58 ans).

Un autre exemple, illustre le rapport de correspondance entre la loyauté vis à vis de son CA et non syndicalisation du cadre :

« C'est très compliqué. On n'est pas syndiqué. On ne sait pas comment donner de la voix sans heurter de front le CA. On n'a pas le droit d'être déloyal, ça nous serait immédiatement reproché. (...) C'est vrai que beaucoup de cadres sont ainsi. Ma réflexion personnelle sur cette question de la subordination des cadres est qu'il y a des interdits ou des craintes de la part des cadres. C'est très fort, ça empêche de se rebeller, c'est clair. On ne peut pas partir comme ça en live, on doit savoir raison garder comme on dit. Je ne pense pas qu'il y a des craintes, c'est une histoire de loyauté très forte surtout, en tout cas pour ce qui me concerne, et cette loyauté m'interdit bien des choses. On a aussi la volonté en tant que cadre, de ne pas déstabiliser sa propre organisation institutionnelle et on en

arrive à oublier sa propre vie, son propre sort. Les cadres s'oublient beaucoup. » (Homme, Directeur Adjoint, 45 ans)

« Certains membres du CA ont fini par voir un peu clair quand même, mais tellement tardivement. C'est incroyable en fait à quel point personne ne bouge, mais je dis ça, alors que moi aussi j'ai attendu longtemps avant de bouger. Durant la grève, j'ai assuré la sécurité des travailleurs. Les salariés avaient organisé une astreinte entre eux, même durant la grève, les salariés ont été très tenaces, ils ont écrit partout, ils ont réagi à leur niveau, mais je n'ai pas dérapé sur mon positionnement, et je ne me suis pas mêlé à eux car ça m'aurait été reproché, et aurait discrédité le positionnement des cadres. » (Homme Directeur, 60 ans)

Si des cas d'actions collectives des cadres, s'unissant autour d'un syndicat de salariés pour contester des décisions prises par leur direction, ont pu exister, nous n'en n'avons pas rencontré lors de notre étude. Force est donc de constater, avec prudence certes, que ce type de mobilisation demeure donc très marginal au sein de la catégorie. Quant au recours à la grève chez les cadres du social syndiqués, il est très mineur et représente quelques cas isolés.³ Cela incite donc à faire preuve de prudence face aux interprétations du syndicalisme cadre et des luttes sociales qu'ils sont susceptibles de mener. Ainsi, rien ne permet de les assimiler à une quelconque nouvelle classe contestataire comme certains observateurs rapides auraient pu le suggérer. Lorsque des syndicats sont associés à la défense d'un cadre, c'est souvent vécu par le cadre comme une aide annexe mais au résultat parfois jubilatoire :

« Il n'y avait pas de mobilisation réelle, même si les directeurs me soutenaient c'est certain... Moi je commençais à me dire il faut que je me syndique mais jusqu'au mois de décembre 2017 il n'y avait pas de syndicats dans l'affaire nous n'avons pas fait appel à eux. Là, je sais que je me suis laissée asphyxier dans une situation où je n'ai pas été frapper aux portes. J'aurais dû faire appel aux syndicats bien avant, je le sais maintenant. Et puis j'attendais en fait beaucoup de mes collègues directeurs je croyais qu'ils allaient se bouger bien avant, ils ont été trop attentistes ou peut-être ont-ils cru que j'étais capable de résister encore quelques mois... En fait le directeur général et la présidente ont réussi à créer une coalition improbable contre eux, entre pratiquement tous les directeurs de l'association et les membres du comité d'entreprise et les syndicats CGT et FO et CFDT. Il faut le faire ! C'était sensationnel et improbable. » (Femme, Directrice, 49 ans)

De fait, les illustrations apportées ici pour tempérer une hypothétique portée contestataire des cadres du social ne manquent pas dans tous nos entretiens. En premier lieu, on observe que les organisations syndicales nationales auxquelles certains cadres du social adhèrent cependant peuvent se positionner frontalement contre une politique générale du secteur social promue par les financeurs publics et

³ L'enquête déclarative indique que 85% des cadres seraient prêts à se mobiliser avec d'autres cadres si les conditions de travail étaient amenées à se dégrader. Ce type de résultat doit être pris avec beaucoup de précaution, car les cadres du social ne sont pas spécifiquement des cadres en mesure de se mobiliser entre eux contre leur direction, car généralement leurs démarches sont beaucoup plus individualistes au sein de leur structure. L'enquête indique un autre point notable : Les cadres de plus de 15 ans d'ancienneté dans l'Action Sociale sont davantage prêts à se mobiliser si les conditions d'exercice du métier pouvaient se dégrader encore. Ce sont les cadres les plus jeunes qui semblent le plus réticent à la mobilisation collective pour défendre leurs conditions de travail. Ces statistiques correspondent ici à ce que nous avons rencontré sur le terrain.

relayée par les Directions Générales des associations. Ainsi, la Fédération Nationale de l'Action sociale-FO appuie en effet avec force les Union Départementales et les sections syndicales qui affrontent régulièrement sur le terrain les Directions d'associations pratiquant avec une subtile efficacité le harcèlement discrétionnaire au travail et le management coercitif, ainsi que la rationalisation budgétaire. Cependant, dans nombre de cas sur le terrain, les sections syndicales ne se positionnent pas toujours frontalement contre les Directions d'association, contrairement d'ailleurs à l'image que s'en font à tort les cadres anciennement syndiqués ou non-syndiqués⁴.

« Oui, j'ai été syndiquée, pendant les 30 ans, j'ai beaucoup bataillé, j'ai même été défenseur aux Prud'hommes des salariés, j'étais syndiquée très souvent tout au long de ma carrière, et c'était surtout pour avoir du poids sur ce qu'on nous proposait. Maintenant je ne suis plus syndiquée, par contre depuis 2010, lorsque j'ai été nommée cadre. Mais ce n'a rien à voir avec la position de cadre, mais c'est plutôt que je trouve que les syndicats sont trop dans des luttes de pouvoir, et ici, dans l'association, lorsque nous avons eu des problèmes avec le Conseil Général j'ai pourtant été la seule cadre à faire grève. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

Autre exemple de distanciation vis à vis des syndicats, tout en signalant avoir pris des positions en faveur des salariés :

« C'était un établissement qui nécessitait beaucoup de restructurations, et le management était très matriarcal. C'était une trop grosse institution très mal dirigée qui n'a pas du tout su prendre le virage et qui a éclaté en plusieurs petites institutions. Dans les réunions du C.E. on était trois titulaires et trois suppléants, et aussi trois délégués syndicaux. Ça faisait neuf personnes pour représenter l'intérêt des salariés. J'ai vu les délégués syndicaux au travail, et j'avoue que c'est compliqué pour moi à dire car je suis pour les syndicats, mais je n'ai jamais trouvé à la tête d'un syndicat une personne qui me donne envie de m'y associer et de m'y investir. À l'époque, il y avait le syndicat SUD qui faisait beaucoup de bruit, il y avait aussi le syndicat FO qui était plutôt proche des cadres, et puis il y avait la CGT. Mais les gens, je trouve, parmi certains, étaient vraiment là pour se protéger eux-mêmes. Le syndicat vient comme une protection, comme pour un DP qui ne peut pas être licencié. Moi en tout cas c'est l'impression que j'en avais. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

La question de la loyauté du cadre vis à vis de sa Direction Générale est semble t il le rempart principal qui limite la possibilité pour les cadres à adhérer à un syndicat, ou même à penser de manière dissidente.

« Et donc si je ne suis pas loyal je suis coupé en deux je ne peux pas être avec les décisions politiques au niveau de la direction et contre ses décisions politiques au niveau syndical, là je peux vous mimer par gestes avec mes pieds que je ne peux pas être les deux pieds à droite et à gauche à la fois je dois être au même endroit. En tant que cadre on ne peut pas faire l'un et son contraire : soit on est dedans, soit on est dehors. Bien sûr des fois tout n'est pas facile il y a des décisions que l'on ne voudrait pas prendre, il y a des décisions que l'on trouve absurde mais on les accepte, on doit suivre, il y a une sorte de discipline dans cette loyauté qui interdit d'être dans la revendication permanente comme un

⁴ 51% des cadres interrogés ne font pas confiance aux syndicats pour mettre en oeuvre une mobilisation si les conditions d'exercice du métier étaient amenées à se dégrader. Mais ils sont pourtant 63% des répondant à se dirent prêts à se syndiquer en cas de dégradation des conditions d'exercice du métier. Ici, nous retrouvons toute la difficile interprétation à donner aux propos déclaratifs sortis d'un contexte singulier et précis. Il y a un pas, et un grand, entre l'intention de se syndiquer et réellement prendre son adhésion.

syndicat. On doit faire corps avec le directeur général, mais un moment si on ne veut pas devenir fou on doit sortir de cette liaison avec les décisions du DG. Et ça met du temps c'est douloureux c'est une remise en cause de soi complète. » (Femme, Directrice, 49 ans)

Dans les associations, les sections syndicales jouent en effet autant un rôle d'opposition que de médiateur et d'interlocuteur avec les Directions. Et c'est d'ailleurs cette position d'interlocuteur raisonnable que les cadres cherchent souvent à occuper au moment des conflits, qui les place en quelque sorte en concurrence avec les syndicats. Sur ce terrain de la gestion raisonnable des conflits, les cadres semblent vouloir occuper une position d'interlocuteur privilégié, en tentant de concilier les intérêts divergents des usagers, des familles, des salariés et de leur Direction Générale. Nombre de cadres adoptent alors une conception « apolitique » du syndicalisme, soi-disant à rebours de toutes les revendications idéologiques (que les cadres reprochent d'ailleurs aux différentes confédérations syndicales). Sans pouvoir prouver par un lourd appareil statistique les développements et analyses qui suivent, nous pensons pouvoir dire que nombre de cadres préfèrent opter pour un syndicalisme professionnel, tourné vers l'expertise et vers une forme d'humanisme éthique en faveur des usagers et de leurs familles, mais aussi vers un accompagnement des équipes. La posture des cadres est ainsi souvent porteuse de valeurs similaires à celles véhiculées par l'idéologie managériale de leur association, comme le développement durable, l'éthique et le professionnalisme, la responsabilité individuelle, ou le développement des compétences et la rationalisation des coûts. Les revendications salariales étant souvent absentes.

« Et bien là en ce moment, il y a une forte mobilisation des collègues. En fait l'ensemble des salariés sont mobilisés. Y compris avec l'autre association X, qui a subi les mêmes coupes budgétaires de la part du département. En fait la mobilisation comprend l'ensemble des cadres et des salariés contre le département. Le syndicat et la direction travaillent conjointement, vers un ennemi commun qui est le Département. Il y a chacun qui joue sa partition. Après je dirais que les syndicats posent aussi un regard sur l'organisation du travail qui fait fi de la réalité financière actuelle. Tout le monde sait bien que l'on va travailler à moyens constants. Et là le problème avec la création du nouveau service de maintien à domicile, comme ça se fait à moyens constants et donc au détriment des moyens consacrés à l'hébergement on a des syndicats qui peuvent diviser les salariés, alors que je pense qu'il faudrait s'adapter mais pas n'importe comment aux nouvelles manières de soutenir les familles. Je sais que l'hébergement est quelque chose d'essentiel. Ce que je veux dire c'est que peut-être il faudrait adapter les hébergements, enfin voilà je ne sais pas. En fait je vais le dire comme ça, les syndicats ici sont très bien implantés, ne sont pas forcément toujours très constructifs. Il ne s'agit pas de baisser la garde mais il faut être plus tactique, il faut être pertinent dans la créativité, il faut être novateur pour travailler d'une autre manière. Il faut pouvoir faire des pas de côté, sans baisser la garde, mais on n'a rien inventé, on n'a pas le choix, je veux dire il y a plus de sous dans les caisses donc il faut faire alors dans la créativité, il faut être pertinent dans la création de services novateurs pour répondre à des besoins qui ont été identifiés, et qui coûtent moins cher aussi tout en étant aussi voir plus efficace que les mesures classiques. Les syndicats ne peuvent pas arriver au Conseil Départemental et leur dire tout simplement nous on va vous demander plus d'argent, non là maintenant ça c'est pas possible, après je pense qu'il y a vraiment un gros rapport de force à maintenir et c'est bien le rôle du syndicat et heureusement qu'il est là. Mais nous les cadres on aimerait aussi que les salariés se mobilisent avec nous pour défendre des projets qui en valent la peine, et avec les syndicats, mais c'est vraiment pas

trop dans la culture du métier. Et puis il faut maintenir un collectif de travail, et les syndicats des fois peuvent un peu diviser inutilement les gens. » (Homme, Chef de Service, 50 ans)

En outre, la distance des cadres envers l'adhésion syndicale doit être considérée avec une prudence redoublée du fait de l'appartenance de classe de ces derniers et de leur trajectoire professionnelle ascendante. En effet, nombre de cadres du social sont issus des classes populaires et moyennes, et ils ont pu, par le passé, lorsqu'ils étaient salariés non cadre, avoir pu bénéficier du soutien collectif dans leurs institutions où ils ont commencé à travailler, ou du soutien solidaire de certains cadres plus âgés. Nombre de parcours de cadres issus des classes populaires indiquent avoir pu bénéficier de soutiens individuels à des moments cruciaux de leur parcours :

« J'habite dans un pavillon près du village de M. Je suis locataire et je vis en concubinage, on dit aussi union libre. J'ai un enfant. Ma mère était assistante maternelle elle a quitté l'école en CE1 et mon père a démarré comme plombier, il a été pâtissier, et il a fini sa carrière comme agent de maintenance dans un hôpital. (...) J'ai passé mon bac ES en 2001, et puis j'avais envie de faire sociologie, c'était une évidence, mais c'était un problème pour mes parents de faire des études longues, donc j'ai fait mon DEUG, et pour mes parents c'était abstrait. J'étais la première de la famille à avoir le Bac, et donc pour mes parents ce qui importait c'était de préparer un métier, et pour faire sociologie il ne savait pas à quoi ça préparait, et d'ailleurs ils disaient à leurs amis que j'étais en psychologie, et ils ont dit ça jusqu'à mon Master (rire) ... Je leur disais que, non, je faisais sociologie, c'était abstrait, mais ils m'ont laissé faire mes propres choix, et puis j'étais boursière, après mon Master1, j'ai arrêté parce qu'il y avait un problème de financement, en effet je voulais faire un Master pro, mais les stages à l'époque n'étaient pas rémunérés, et donc ça pose problème. Et donc je me suis dit après mon Master1 il vaut mieux que j'acquies une expérience, et là j'ai fait beaucoup d'intérim, puis j'ai travaillé dans l'association du champ de l'insertion, je suis rentré en CDD, puis j'ai eu un CDI et j'y suis restée presque 10 ans. (...) J'étais en demande d'une grosse charge de travail car c'était stimulant, et puis je restais en contact avec mon professeur d'université pour reprendre mon cursus de Master2 et je l'ai validé en 2012, même si professionnellement ça n'a rien changé. Tout le monde m'a beaucoup aidée. Y compris le directeur de l'association qui me laissait quelques heures dans la journée pour aller à l'université, et de mon côté je commençais très tôt mon travail et je le finissais aussi très tard jusque 20 heures. (...) »

« (...) Quant à moi, très tôt, dès le lycée, le vécu des inégalités ça m'a frappé. J'ai vu les décalages. Par exemple beaucoup de mes copines d'école avaient des parents vétérinaires, médecins, même si on était dans un petit village et moi quand on me demandait quelle était la profession de mon père je disais : il est agent d'entretien à l'hôpital. Et là je voyais bien qu'il avait un décalage, et j'ai tout de suite senti les inégalités en regardant les maisons en regardant les voitures que possédaient les parents de mes copines et j'ai trouvé ça tout de suite injuste car mes parents travaillaient dur. J'ai eu un côté rebelle militant assez tôt. Je voulais sortir de cette condition à la fois ouvrière mais pas rentrer dans la petite bourgeoisie. Et pour moi, travailler d'abord dans l'insertion c'était une action militante dans laquelle je venais porter secours aux plus démunis pour leur permettre de s'ouvrir au monde via les chantiers (d'insertion). » (Femme, Chef de Service, 33 ans)

D'autres récits de vie indiquent que les cadres envisagent souvent leur parcours comme un enchaînement d'échelons à grimper, individuellement, au cours des formations. La prise de recul réflexive permet à certains de mettre en perspective leur trajectoire avec celle de leurs parents, et ainsi,

restituer ce qu'ils doivent à leur héritage familial. Cependant, le récit met souvent en valeur, à juste titre, les obstacles qui concourent à rendre difficile l'accès au métier de cadre :

« Moi, je n'ai pas trop bossé à l'école, et ma mère devant s'occuper de mes petits frères et sœurs dans cette grande famille nombreuse, moi j'étais un peu livré à moi-même que je préférais faire du vélo et déconner avec mes copains à la campagne, et j'ai passé un Bac G à l'époque un Bac poubelle. J'ai un peu galéré, puis j'ai passé le diplôme de moniteur éducateur, puis d'éducateur, puis après j'ai continué de vouloir grimper les échelons au fur et à mesure. Et je suis très fier au départ de mon diplôme de moniteur éducateur. L'idée n'est pas de dire que je veux grimper les échelons pour grimper les échelons, mais j'avais une grande frustration au fur et à mesure de mes diplômes de ne pouvoir vraiment mettre en place et concevoir ce que j'envisageais de faire. J'avais besoin de connaissances et d'expériences. Je me faisais balayer par tout le monde sur le terrain car je n'avais ni l'un ni l'autre. Pour être crédible vis-à-vis des équipes et vis-à-vis des usagers, il m'a fallu fréquemment retourner étudier, j'ai ainsi fait ma formation d'éducateur spécialisé en trois ans, alors que, j'aurais pu la faire en deux ans, mais je voulais toujours apprendre plus; j'avais l'idée de rattraper le retard que j'avais pris au début en ayant fait un bac G. J'ai énormément bossé. J'ai commencé à prendre goût à la lecture. Et à l'écriture. J'ai commencé à régler tous mes problèmes de grammaire et d'orthographe. Et c'était pas de la tarte. » (Homme, Directeur, 46 ans).

Plus qu'un embourgeoisement récent de la catégorie cadre du social, l'éloignement opéré au cours de la carrière professionnelle avec les formes les plus élémentaires du syndicalisme peut aussi signifier que depuis une vingtaine d'années les syndicats sont devenus moins attrayants pour ces jeunes salariés aspirant à devenir cadre. Par exemple, certains jeunes cadres déplorent les revendications des salariés comme parfois inadéquates avec le « réel » du champ de l'Action sociale. L'idée raisonnable qu'il faut faire des sacrifices et avoir des revendications « raisonnables » va de paire avec la reconnaissance des compétences et le besoin d'innovation qu'il convient de mieux valoriser dans les équipes. Les cadres manifestant ainsi leur adhésion aux valeurs du management. Leur rapport au syndicalisme reflète donc les logiques individuelles dans lesquelles certains cadres s'inscrivent inconsciemment, en dehors des situations exceptionnelles de conflits ouverts. L'appartenance aux classes populaires et moyennes des cadres interrogés les conduit cependant à manifester une sorte de concession aux syndicats qui doivent selon eux, continuer d'exister, même si leur action est cependant devenue moins profitable directement pour eux-mêmes.

« Pendant des années, en tant que salariée non cadre dans mes autres fonctions, j'ai participé au CE. Et ici, récemment j'ai pensé à me présenter en tant que cadre sur une liste du CE, car un salarié que j'appréciais le moins s'était présenté comme délégué du personnel pour devenir intouchable alors que c'était un des plus mauvais cadres de l'association. Il cherchait à se protéger, on n'en a des comme ça partout. C'est classique. Et pour éviter qu'il soit élu j'ai hésité sérieusement à me présenter sur une autre liste, et puis je me suis dit bon j'ai autre chose à faire. Les syndicats ce n'est plus mon truc. Je me suis dit que je n'avais pas à passer mon énergie à faire des trucs qui m'emmerdent. Même si sur le fond, je sais bien que les syndicats c'est utile pour la lutte. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

D'autres témoignages indiquent que la grève n'est bien sûr pas étrangère à la culture des cadres, mais avec l'âge et avec l'expérience des échanges courtois avec la Direction Générale, la grève devient une action presque superflue ou même inutile.

La mémoire familiale et l'histoire de leur trajectoire ascendante dont le point de départ est souvent marqué par les activités situées au plus bas de la hiérarchie professionnelle (certains cadres ayant eu comme première expérience professionnelle les postes d'aides soignantes) peut alors les conduire à ne pas rejeter le syndicat. La mémoire de ce passé professionnel va jouer comme un rôle de modérateur vis à vis du syndicat, une fois la position de cadre atteinte. Cependant, pour eux-mêmes, les obstacles à leur syndicalisation résident notamment dans l'habitude prises par les cadres de résoudre leurs problèmes individuellement, en entrant directement en relation avec leurs supérieurs hiérarchiques. Etre cadre dissuaderait finalement de passer par un syndicat pour régler un conflit individuel dans l'entreprise :

« Il y a plutôt des échanges et des discussions avec la Direction Générale. On ne tape pas du poing sur la table, ce n'est pas comme ça que ça avance. On est dans l'échange. On n'est pas dans le conflit. On tente d'éviter les blocages. Il y a des bonnes revendications sur les conditions de travail et il y a eu aussi les 35 heures ou les nuits et les Congés Trimestriels étaient remis en cause. Moi, à l'époque j'ai été 3 semaines en grève. C'était il y a longtemps. Et on a gardé les Congés Trimestriels, mais les nuits ça, ça a été changé. On a quand même eu raison de se battre, et puis la directrice de l'époque était une jeune nana qui venait toute fraîche sortie de l'EHESP de Rennes, et qui ne connaissait rien au boulot de terrain. C'est quelqu'un qui n'a jamais été éducatrice. Et on a beaucoup souffert avec elle, au point qu'on a dû faire grève, c'était il y a plus de 15 ans. Moi, je n'étais pas syndiquée à l'époque. Mais on se battait. On avait aussi des suppressions de poste, et là, ça n'est pas passé. » (Femme, Chef de Service, 58 ans).

Parfois les cadres insistent sur le caractère improductif et chronophage de l'activité syndicale, certains vont souvent jusqu'à déplorer les orientations idéologiques trop affirmées, voire, de leur point de vue, « extrêmes », ainsi que les orientations « politiques » des syndicats trop proches de certains partis dont ils réprovent les orientations politiques. Ils les jugent peu compatibles à la fois avec leur statut de cadres et les finalités poursuivies par l'association dont le but officiellement avancé est toujours et nécessairement « *le bien-être des usagers et la satisfaction des familles* ». Les prises de position et le discours de certains syndicalistes locaux leur apparaissent souvent « outranciers » ou « *décalés avec les exigences du réel* ». Les cadres leur préfèrent plutôt un investissement qui soit en accord avec la politique de l'association :

« Ça me semble compliqué pour le moment d'être sur un poste de direction et d'être élu du personnel en même temps, dans une même organisation. Par contre je me peux m'engager dans une fédération qui représente le champ associatif. Mais ça me semblerait conflictuelle ou en tout cas perçu comme ça par mon DG si j'étais impliquée en tant qu'élue au CHSCT. Si j'avais un engagement à avoir ce serait à l'extérieur de l'association pour représenter le secteur à une autre échelle un point de vue national par exemple. Être directeur ou chef de service, et en même temps être dans la défense de l'intérêt des salariés ça me semble être compliqué ou bancal, même si moi je suis cadre et salariée par ailleurs. » (Femme, Chef de Service, 33 ans)

Les syndicats actuels apparaissent ainsi comme les reliquats d'une organisation d'un autre temps, le temps d'autrefois (pourtant pas si lointain) où ces cadres étaient eux-mêmes salariés et où ils pouvaient encore s'appuyer sur l'action syndicale pour se former, progresser dans leur carrière et obtenir les diplômes de cadre dans les écoles de travail social. Aussi, ils ne bannissent pas l'action

syndicale. Ils lui reconnaissent une utilité indéniable, généralement pour son rôle d'information au sein des personnels de l'association. Ils estiment que l'existence des syndicats est fort légitime et qu'à tout pouvoir (celui des Directions Générales et des Conseils d'Administration), il faut un contre pouvoir, un garde-fou, au nom d'une conception démocratique en vigueur dans les associations loi 1901. Même si cependant les conditions de travail des cadres conduisent à les placer à part du reste des salariés :

« Peut-être qu'on peut penser que les directeurs s'imaginent relativement chanceux d'avoir un tel poste, de ne pas avoir un si mauvais salaire que ça même si notre salaire est très bas par rapport au privé. Peut-être qu'ils ne s'estiment pas lésés dans leur poste et qu'ils ne se trouvent pas à plaindre, peut-être est-ce pour cela qu'il n'y a pas d'activité syndicale. Ils aiment leur métier ils y sont investis, ils sont très loyaux vis-à-vis de leur CA, et puis, là où je travaille, ce sont des petites structures, sur le plan familial tout le monde se connaît dans le réseau. » (Femme, Directrice, 31 ans)

« Et puis les cadres sont souvent isolés, ce sont des gens qui revendiquent qui s'expriment qui gueulent parfois. Ces directeurs, ils ne sont pas timorés quand ils ont quelque chose à dire ils le disent. Mais je ne vois pas de regroupement collectif entre eux. On a bien sûr des réunions sur l'impact de la loi Macron, on a des infos, on a des réunions sur les changements de loi mais les cadres ne ressentent pas le besoin d'être défendus par les syndicats, ils ne ressentent pas ce besoin pour eux, comme pour moi d'ailleurs. » (Femme, Directrice, 31 ans)

« Par exemple, lors de mes remplacements dans grands foyers je tutoyais les salariés et ils me tutoyaient alors que j'étais un cadre. Et là, il y avait une sorte de connivence j'étais c'est vrai simplement chef de service intérimaire. Mais là on pouvait parler tous ensemble d'une même voix enfin je dis ça mais c'est une impression. Je veux dire que maintenant dans mon nouveau poste de chef de service, cette fois, je vouvoie tous les salariés et est en retour les salariés me vouvoient. Ça fait une énorme différence au quotidien ça crée une vraie barrière il ne peut pas y avoir de complicité et d'ailleurs il ne vaut mieux pas qu'il y en ait car sinon cela créerait de la zizanie dans les équipes. Ce que je vois c'est que maintenant je me dis être syndiquée mais ça ne me servirait pas, même si je respecte toujours les syndicats. » (Femme, Chef de Service, 49 ans).

Sans nier les formes d'action collective qui surgissent sporadiquement, le syndicalisme cadre n'est donc pas synonyme d'opposition aux logiques des employeurs des associations. Même si les actions collectives et la solidarité salariale paraissent relativement réduites chez les cadres. Ces derniers vivent leur rapport au travail plutôt sur un mode individualiste, même si le souci du collectif est bien sûr très présent : il s'agit du collectif institutionnel des établissements dont ils ont la charge d'encadrer. Par ailleurs, le faible taux de chômage parmi les cadres du social et les grilles salariales fixées principalement par les conventions 66 et 51 n'encouragent pas les cadres à un dumping salarial. Ils tentent le plus souvent de rester dans leur association et ne la quittent parfois qu'à regrets lorsqu'un des dirigeants nouvellement arrivés leur apporte les inconvénients de son arbitraire décisionnel et de nouvelles injonctions paradoxales insolubles⁵. Leur évolution de carrière n'est pas indexée sur leurs performances individuelles, mais s'ils veulent continuer à travailler dans leur association, ils doivent de plus en plus faire preuve d'engagement et de disponibilité. Tout dans l'association du secteur social concourt donc à les dissuader de se liguer, de faire preuve d'une solidarité salariale et de s'inscrire

⁵ 75% des cadres interrogés pensent que les demandes et sollicitations dans leur travail sont contradictoires et difficiles à assumer.

dans des revendications collectives. Cela étant dit, ils n'en demeurent pas non plus impassibles devant les évolutions de leur activité, les stratégies de rationalisation gestionnaire de leur association et les comportements arbitraires de leurs dirigeants.

7.3 Des cadres dans une critique en demi-teinte envers leur Direction Générale

En dehors des contextes syndicaux, les cadres expriment néanmoins une multitude de critiques sous forme de plaintes⁶ et de vives condamnations. Celles-ci constituent une manière de réagir aux contradictions et aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur activité. L'une de ces critiques consiste à déplorer le manque de temps dont ils disposent, ou plutôt, la longueur des journées consacrées à leur activité. La majorité d'entre eux a sentiment de consacrer trop de temps à un trop grand nombre de tâches :

« Et puis il y a des cadres qui travaillent le samedi et dimanche et qui disent que tout va bien, ils ne cachent même pas qu'ils travaillent le samedi et le dimanche c'est devenu presque normal. Il y a toujours des dossiers à rédiger, et le week-end on est tranquille, on n'a pas les coups de téléphone enfin moi maintenant j'ai mes enfants c'est plus possible. (...) Le matin dans le bus pour venir j'écris en permanence des choses dans un petit carnet pour ne pas oublier tout ce que je dois faire j'ai des post-it un peu partout, c'est totalement envahissant et ça me stresse énormément je ne dois pas oublier ceci je ne dois pas oublier cela. Je pense que dans six mois ou un an je serais très à l'aise dans le poste, mais d'ici là la pression est forte et j'ai des tableaux de bord à renseigner tous les mois. On fabrique nos petits indicateurs maison pour identifier le plus rapidement possible les problèmes. (...) Je survole, je fais vite dans un temps très limité, je reçois de la documentation à lire que je n'ai pas le temps de lire, la pile de choses à lire augmente de jour en jour je tente un peu de lire dans le bus qui sont mes seuls moments de lecture, mais je ne suis pas fatiguée, ce n'est pas ça, j'ai de l'énergie mais je trouve que là on peut vite se disperser et ne pas travailler le fond des problèmes. Et pour gagner du temps je lis mes mails dans le bus et au retour en bus ce qui me fait gagner du temps. Finalement mon temps de trajet est un temps de travail, je laisse vraiment mon travail lorsque je franchis la porte de ma maison, et encore comme je vous l'ai dit ça me réveille la nuit. Et ainsi je peux dire que je travail 40 minutes chaque jour dans les transports. Et puis ce qui me gêne c'est d'avoir à renseigner beaucoup d'objectifs, nous devons fournir des preuves tout le temps de notre activité auprès des financeurs. »
(Femme, Directrice, 31 ans)

D'autres soulignent qu'ils dépassent toujours les 35 heures, et pour compenser l'idée d'un sur-travail, expliquent aussi les avantages d'avoir de nombreux jours de congés :

« Officiellement je fais 35 heures, et je bosse pratiquement 50 heures par semaines, et le week-end je range ma boîte mail. J'ai les congés légaux 25 jours de congés et 23 jours de RTT et 4 jours d'ancienneté,

⁶ 66% des cadres interrogés dans l'enquête peuvent dire à leur hiérarchie ce qui ne va pas et émettre leur opinion sans crainte.

j'ai pas loin de 50 jours sans être présent. Je ne peux pas avoir de compte épargne temps, c'est refusé par l'ARS. On n'a pas de compte épargne temps dans l'association, et si je ne prends pas tous mes jours de congés, je les perds inévitablement, mais théoriquement la directive c'est de prendre ses congés, mais on en perd tout le temps un peu. Par rapport aux congés, je suis très vigilant pour que les cadres prennent leurs congés et se reposent, même si moi je ne suis pas un bon exemple. » (Homme, Directeur, 60 ans)

« La vraie difficulté des cadres c'est qu'ils sont aussi bouffés par leur vie professionnelle : ils n'ont plus de recul et de référentiel autour d'eux dans la vie normale pour leur faire prendre du recul sur leur activité et le sens de leur activité. Lorsqu'ils arrivent chez eux le soir, ils sont crevés et ils ne voient plus clair autour d'eux. Le problème est que la vie de couple ne fait plus référence pour leur permettre de garder l'équilibre. Ceux qui sont dans la vocation à outrance, ce sont les bonnes soeurs, et qui elles sont dans le don total de soi, et nous, on ne peut pas avoir ça comme modèle. Trop bonne trop conne ! On doit préserver notre vie ou bien notre boulot nous bouffe la vie privée, faut arrêter de rester tard le soir. Nous, en tant que cadre, on est aux 39 heures officiellement avec 24 jours de RTT par an. Et en plus on a des congés trimestriels et des congés classiques. On a beaucoup de congés, mais on travaille beaucoup chaque jour. On nous demande aussi de revenir sur nos RTT » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

Il apparaît que pour la majorité des cadres les plus âgés, tout proche de la retraite, le temps de travail doit être désormais contenu dans des frontières raisonnables :

« Mon appartement de fonction, ma piaule, me sert aussi de bureau dans lequel j'ai le temps de rédiger tous les documents qu'on me demande comme les évaluations internes, les contrôles qualité les différents rapports, les réponses à appels d'offres, enfin tout ce qui nécessite une concentration pour ne pas être dérangé par le téléphone tout le temps comme c'est le cas dans mon bureau. Mon temps officiel est de 35 heures. Et je ne travaille surtout pas les week-ends : c'est interdit par ma femme, c'est un motif de divorce. Et depuis six mois, j'ai pris de très bonnes résolutions : j'ai décidé de ne pas travailler plus de 39 heures par semaine pendant mon temps de présence dans l'. Je me suis fixé mes propres horaires que j'ai transmis au personnel : désormais je ne pars plus le soir à 19 heures pour revenir le lendemain matin à 7h30. Ça depuis six mois c'est fini. Ça faisait des journées énormes. Je me suis donc imposé un rythme moins soutenu ou plutôt, on va dire un rythme plus cadré. » (Homme, Directeur, 62 ans)

Pour les plus jeunes, le temps à investir dans le travail même pendant les périodes de repos reste cependant encore une source de plaisir :

« Après ce qu'il me manque c'est surtout du temps. Donc c'est pour cela que je travaille aussi à domicile, le soir et un peu le week-end. Moi, j'ai besoin d'élaborer des projets, c'est structurant pour la pensée et c'est stimulant pour l'avenir. Sinon je m'ennuie vite. Je suis dans une dynamique entrante dans le métier, c'est pour ça que je suis prête à travailler beaucoup et avec plaisir. » (Femme, Chef de Service, 33 ans)

D'autres soulignent à quel point ils ont de la chance de ne pas devoir travailler davantage que les horaires prescrits :

« Moi, j'ai de la chance mon temps de travail réel est vraiment de 40 heures je n'en fais pas plus. J'arrive à neuf heures et je repars vers 17h30. C'est tout à fait normal je ne veux pas en faire plus. Et je pousse

mon DG à en faire autant. Et il commence lui aussi en faire un peu moins. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

Quant aux réunions des comités de directions au siège de certaines associations, les cadres s'y rendent parfois pour simplement prendre des nouvelles et s'échapper un peu de leur quotidien du terrain (leur établissement). Ils ne sont pas dupes des discours des Directeurs Généraux, mais les acceptent souvent bon gré mal gré, car après tout, c'est bien le Directeur Général qui les a placés dans à ce poste.

Parmi les critiques formulées par les cadres, il y a le manque de moyens financiers octroyés par les financeurs publiques. Cette critique n'est donc pas celle des cadres contre leur employeur direct, mais contre les financeurs auxquels les Conseils d'Administration et les Directions Générales sont parfois aux prises. Ce faisant, ils manifestent alors bien davantage une forme de solidarité symbolique avec leur hiérarchie directe tout autant qu'avec les salariés en difficulté :

« Ça c'est insupportable. Il y a des gamins pour lesquelles le juge a donné une ordonnance et qu'on ne met pas en œuvre. C'est une responsabilité aussi du conseil départemental. Notre financeur est aussi un empêchement de travailler dans de bonnes conditions, ce n'est pas très nouveau. Notre problème à nous en tant qu'association est de savoir comment gérer l'afflux des demandes des familles, on doit donc arbitrer entre d'une part absorber toutes les familles en demande mais sans pouvoir leur assurer un service qui soit à la hauteur de leurs besoins, et d'autre part, laisser des familles sans accompagnement pour s'occuper le mieux possible des familles en moins grand nombre pour leur assurer un service de qualité. Et si le Conseil Départemental décide de réduire encore le financement, eh bien là l'alternative est simple, soit on augmente chaque plan de charge pour absorber l'ensemble des familles nouvelles qui nous arrivent, au risque d'épuisement des professionnels, et au risque de ne pas pouvoir tenir non plus vis-à-vis de engagements pris envers les familles, soit on maintient le projet initial de l'association et de notre service, on reste dans le plan de charge telle qu'il a été défini et qui nous permet d'offrir un accompagnement minimum mais de qualité aux familles, et on laisse alors dans les tiroirs en attente des familles sans accompagnement. On a choisi de rester sur un taux de 12 familles par travailleur social. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

Une autre critique vise l'absence de vision claire des stratégies menées sur le long terme. Au lieu de cela, les cadres ont le sentiment de gérer parfois la pénurie de moyens, et de s'adapter aux décisions de leur CA qu'ils jugent parfois incompétent :

« Et puis depuis deux ans le nouveau directeur a changé et on doit faire un type qui vient du monde des assurances. C'est un vrai gestionnaire et il s'entend très bien avec le président du conseil d'administration qui est maire d'un petit village, et qui est notaire. Ils s'entendent très bien sur les chiffres et s'il devait virer tous les salariés il le ferait sans ciller. On a un conseil d'administration qui est par ailleurs très vieux, peut être autour de 70 ans. Il y a eu des décès durant les trois dernières années parmi les membres du CA, et donc il y a eu un renouvellement. Sur les 12 membres du CA il y en a trois qui sont vraiment compétents, les autres sont des amateurs complets. C'est dur à dire alors qu'il y a 1000 enfants protégés pour environ 180 salariés. C'est quand même une grosse entreprise, et c'est toujours étonnant de la voir dirigée par des personnes incompétentes au niveau du CA. Ce sont tous des retraités sauf une personne, et aucun ne vient du milieu de l'action sociale parmi ces retraités. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

La gestion propre aux administrations des associations du social n'est bien sûr pas celle des start-up ou des entreprises dont la réactivité aux changements d'environnement économique est parfois très rapide. Dans le domaine de l'Action sociale, le temps est plus lent, plus mesuré. Les décisions se prennent avec réflexion et les stratégies sont plus facilement lisibles, pour peu que les cadres s'informent sur l'évolution de leur secteur. Depuis le début des années 2000, le ton est donné : de nombreuses lois propres au secteur conduisent peu à peu l'univers du médico-social à devenir un vaste champ ouvert à la concurrence des structures marchandes et lucratives.

Quels regards portent-ils sur la montée en puissance du secteur lucratif dans le domaine social ? Que pensent-ils des appels d'offre et des appels à projet qui depuis quelques années les conduisent à renseigner nombre de dossiers auprès des financeurs (Conseil Départemental, ARS, Conseil Général) ? De fait, les enquêtés ont conscience que leur activité quotidienne est dépendante de la pérennité du modèle social issu de la période des Trente Glorieuses. Ainsi, nombre d'entre eux disent craindre de voir la gestion financière venir primer sur la valeur éthique⁷ du travail social :

« Il y a des choses qui me gênent d'un point de vue moral, je suis dans l'insertion pour travailler avec les gens et là je suis sans arrêt à faire du chiffre du chiffre du chiffre pour remplir des tableaux de bord à rechercher des clients. A être ainsi stressée tous les mois je m'éloigne du terrain et je considère que mon travail est plutôt un travail de terrain d'abord en priorité et là j'ai plutôt un travail de gestionnaire et ça, vraiment, ça me gêne un peu. Parfois on va garder les salariés plus longtemps dans notre structure, car ce sont de bons salariés qui donnent toute satisfaction auprès des clients et alors qu'on devrait plutôt les faire sortir de notre giron, car le but de notre association est de promouvoir l'insertion et non pas de maintenir les salariés dans une structure protégée. Et là pour des raisons d'économie d'efforts et de faciliter nous gardons trop longtemps des gens qui n'ont plus vocation à rester dans notre structure et qui peuvent voler de leurs propres ailes. » (Femme, Directrice, 31 ans)

Pour d'autres cadres, la responsabilité des financeurs est clairement établie :

« Notre peur principale consiste à ne pas savoir répondre à temps aux mesures décidées par le magistrat. Ainsi nous avons dans nos bureaux 50 mesures qui sont en attente, empilées les unes sur les autres pour lesquelles nous n'avons pas assez de personnel, cela représente 50 familles qui attendent depuis des semaines de voir la mesure s'appliquer. Il y a un écart d'environ huit mois entre la décision du juge et le début d'application de la mesure. Or la mise en œuvre de ces mesures dépend du financement du conseil départemental, qui lui, ne fournit pas les budgets adéquats conduisant ainsi à faire attendre les familles sans leur proposer l'appui prévu. Le conseil départemental et donc

⁷ Seulement 53% des cadres pensent que le métier qu'il exercent actuellement est compatible avec la conception éthique qu'ils se font de leur mission. C'est à dire à contrario que 47% d'entre eux travaillent tous les jours avec l'idée que leur activité est incompatible avec la conception qu'ils se font de leur métier. Les conditions d'une forte souffrance au travail pour cause de conflit éthique seraient donc très importantes dans le secteur social et médico-social.

Par ailleurs, d'autres éléments statistiques de l'enquête montrent un effet d'âge très notable : ainsi, plus on est jeune cadre et plus on se dit d'accord avec le fait que son métier est compatible avec sa propre conception éthique que l'on se fait de sa mission. A l'opposé, les plus anciens cadres se montrent au contraire très sceptiques et se disent très nettement pas d'accord pour faire correspondre leur conception éthique du métier avec la manière ils sont contraints de l'exercer actuellement.

responsable s'il arrive un problème grave. Jusqu'à présent nous n'avons pas eu de problème grave, c'est-à-dire de meurtre. Mais le problème c'est que pendant ces huit mois d'attente la situation des familles se dégrade toujours plus et nous ça nous met ensuite dans une position encore plus difficile pour redresser la barre. Nous, les cadres on absorbe ces difficultés. Nos partenaires connaissent nos difficultés et connaissent le manque de financement dont on est victime ou plutôt devrais-je dire dont sont victimes les familles, car au bout du compte lorsque l'on finit par intervenir huit mois après la décision du juge on retrouve des situations des fois tellement dégradées qu'on est obligé de demander un placement en hébergement parce qu'on est intervenu trop tard. Certes l'enfant n'est pas mort mais sa situation psychique n'est pas belle à voir. On manque ici un peu à notre devoir. » (Homme, Chef de Service, 50 ans)

Pour nombre d'entre eux, l'investissement professionnel dans le champ du social s'est opéré par une « sensibilité humaniste », c'est à dire pour des raisons éthiques où la dimension économique et financière n'avait pas vraiment de place. « L'humain » étant la priorité, l'argent reste alors un moyen. Dans le secteur de la prévention, comme dans d'autres secteurs du médico-social, compter l'argent revient directement à ne pas sauver à temps des jeunes et des familles en danger :

« C'est le même mode de fonctionnement dans le domaine de la prévention, où l'on retrouve petit à petit une diminution de l'hébergement on va dire du milieu fermé en faveur d'une augmentation du milieu ouvert, même si les jeunes en question auraient besoin d'un hébergement en milieu fermé mais ça coûte trop cher. Alors qu'en fait les situations se dégradent et que les enfants se dégradent d'année en année. L'idée de l'ARS c'est donc ouvrir les IME vers le milieu ouvert ou ordinaire. Et par-dessus le marché, il faut que je vous dise que le PCPE est rattaché à un directeur général, or celui-ci ne peut plus assurer le temps nécessaire à la direction de ce service, car il a eu la charge de deux autres IME en plus. Autant dire que je le vois plus et donc je suis en électron libre. Et aussi en termes du prix de la place de journée dans un IME, mon directeur me dit qu'il est sollicité par l'ARS pour convertir une place en hébergement IME, en cinq places PCPE. Voilà où on en est. C'est une question tout simplement d'argent encore une fois, il n'est vraiment pas question du bien-être des enfants et des familles. Voilà le paradigme. Et donc petit à petit des places d'IME vont fermer. Car il vaut mieux ouvrir cinq places à l'extérieur pour une à l'intérieur. On va petit à petit vers la théorie de l'inclusion, mais en fait personne n'est vraiment formé pour ça, et surtout pas l'Education Nationale. Historiquement, c'est la même chose qui s'est passée en psychiatrie, on a fermé des lits de psychiatrie pour ouvrir des hôpitaux de jour dans lesquels les personnes psychiatriquement malades venaient pour prendre simplement leurs médicaments, et ce mouvement de fermeture du milieu fermé en hôpitaux psychiatriques ne s'est pas arrêté, alors qu'à l'extérieur on se retrouve maintenant avec beaucoup de personnes qui sont psychiatriquement dans le besoin et dont les hôpitaux de jour ne parviennent pas à soigner les maux. On a donc maintenant une société dans laquelle il y a des fous extrêmement ingérables en hôpitaux psychiatriques et des fous gérables mais borderline à l'extérieur. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Après la crise économique de 2008, la rationalisation récente des coûts (« *faire mieux avec moins* », « *innover* », « *transformer les contraintes en opportunités* », « *mutualiser* ») a pris un visage particulièrement dur. La réprobation des cadres se concentre très souvent sur cet aspect : la rationalisation budgétaire devient une source de mécontentement relativement prégnante, au point que les responsables du Conseil d'Administration et les Directions Générales d'association ne sont pas

indifférents à ces réprobations collectives. Le C.A. est en effet soucieux de faire régner la « paix sociale » dans l'association et le moindre signe de « grogne » de la part des cadres est supposé l'alerter. Cependant, la grande fluidité du secteur de l'emploi des cadres dans ce secteur du social conduit aussi nombre de dirigeants d'association à ne pas prêter attention aux départs répétés des cadres : le turnover des cadres n'étant considéré comme pathogène pour le fonctionnement de l'association qu'après 2 ou 3 ans de fortes perturbations dues à des départs répétés de cadres insatisfaits.

L'enquête a également identifié à plusieurs reprises des cadres ayant adopté une posture de retrait par rapport au travail et à l'institution qui les emploie. Ils ont décidé de « lever le pied » et de « ne plus se donner à fonds comme avant »⁸, selon leurs propres dires. Ils ne souhaitent plus accorder une si grande place à leur travail et à la logique de la carrière ascendante à laquelle ils avaient un temps adhéré (souvent au moment de leur arrivée dans l'association ou bien au début d'une série de projets stimulants). Ils procèdent ainsi à un début de rééquilibrage entre leur vie professionnelle et leur vie privée, cette dernière ayant été par trop sacrifiée durant cette période d'engagement intense du milieu de carrière. Ils considèrent désormais devoir « travailler normalement », en fournissant la contribution qu'ils estiment correspondre à leur contrat de travail. Un tel réajustement dans le rapport au travail est opéré lors d'une déception ressentie après un effort jugé insuffisamment récompensé. Il ne s'agit pratiquement jamais de récompense financière, car les attentes en matière de reconnaissance sont souvent placées sur un plan symbolique dans le champ de l'Action sociale où les primes et divers avantages financiers ne sont pas recherchés. Mais par exemple, les remerciements d'un C.A. pour la réussite d'un projet d'installation d'un nouvel établissement, sont les bienvenus. Et en cas d'oublis répétés du DG, les cadres considèrent que leurs efforts paraissent inaperçus aux yeux de la Direction. En conséquence de quoi, après plusieurs années, ils « décident d'en faire moins » et de quitter leur travail à une heure raisonnable. Cette attitude a notamment été observée chez des cadres de plus de 55 ans pour qui la répétition continuelle des efforts est devenue presque sans objet. Certes, l'intérêt pour les familles et les usagers est toujours mobilisé dans le discours des cadres pour expliquer à l'enquêteur que leur travail leur tient à cœur, mais, pour ces cadres plus âgés, il y a quelque chose de l'ordre d'un désir perdu, comme une rupture lente avec la logique de l'investissement au travail qui avait été pourtant le leur depuis tant d'années.

« On voit bien que les conditions de travail ne cessent de s'intensifier, on voit bien tout ça, on voit bien qu'il y a plus d'écrits, et moi comme je le dis, je suis arrivé en 2005 dans l'action sociale, d'abord pendant 3 ans aux Papillons Blancs, puis après à l'association X qui est une petite association à taille humaine quand même. Je vois bien que la question de la productivité et du rendement sont quand même de plus en plus présente dans les ESAT, même si on ne doit pas utiliser ces deux gros mots (rendement et productivité). On a aussi beaucoup de compte rendu, on a des objectifs même s'ils sont très limités pour le moment, on a pas mal d'audit et d'évaluations. Tout ça produit une surcharge un peu permanente qu'on arrive pour le moment à absorber. Moi, je viens de l'insertion, des Missions Locales, et déjà là, je voyais les objectifs qui nous était assignés avec les taux de sorties positives, en formation, au boulot, ou que sais-je pour les jeunes des Missions Locales. Et quand je suis arrivée dans l'action sociale, je vous avoue que j'ai trouvé ça un peu plan plan. Et moi ça faisait déjà 15 ans que je pratiquais les objectifs, les tableaux de bord, les comptes-rendus, les évaluations, les financements conditionnés aux résultats, etc. Donc je n'étais pas surprise en arrivant à l'établissement qu'on me

⁸ 74% des cadres interrogés estiment que leur travail s'est fortement complexifié ces dernières années. Le sentiment que leur travail s'est fortement complexifié ces dernières années s'accroît avec l'âge et l'ancienneté.

réclame de faire des évaluations et des écrits. Jusqu'à il y a un an environ on avait une attachée de direction au siège qui nous aidait énormément à traduire la nouvelle réglementation et à répondre aux appels à projets et à se mettre à niveau. Et puis son poste a été supprimé il y a juste un an, et depuis c'est vrai que on n'y voit moins clair... On avait une richesse intellectuelle de quelqu'un qui était aux prises avec la loi. (...) Par exemple un problème arrive à l'horizon, c'est celui des IFC, les indemnités de fin de carrière. Comme le financement n'est pas prévu a priori dans le CPOM, la question qui se pose est la suivante : qui va payer ces indemnités aux personnes qui partiront à la retraite, afin de respecter tout simplement le droit. On n'a pas de réponse à cette question, on va se retrouver face à des conflits très importants, puisque le droit risque de ne pas pouvoir s'appliquer. Mais je n'y crois pas, mais il faudra être vigilant là dessus. Il faudra respecter le droit fondamental des salariés, même si il n'y a pas les financements en face, on va se trouver avec des problèmes juridiques très fort, et donc on puisera peut-être dans nos réserves pour cela, et pour compenser on embauchera des petits jeunes sans expérience, ce qui va réduire la qualité du travail, et on va rentrer ainsi dans un cercle vicieux. C'est tout ça qui nous attend. Le CPOM est un moyen d'empêcher des dépenses supplémentaires, ça nous enferme. (...) Cette mauvaise volonté de la part de l'ARS est aussi terriblement fatigante. Des fois, on est vraiment fatiguée de se battre, on a envie de lever le pied pour de bon. » (Femme, Directrice, 54 ans)

Le désarroi est souvent palpable, mais l'acharnement à vouloir tenir le poste manifeste aussi une forme de résistance aux épreuves, donnant encore plus de valeur au travail du cadre face à l'adversité⁹ :

« Et puis des fois, je me dis qu'il faut que j'arrête. Je n'ai pas fait le tour, mais j'en ai encore pour 10 ans ici et je ne suis sûr d'être encore 10 ans chef de service. Si les restrictions budgétaires continuent, je crois que je partirai. Même avec le directeur actuel qui est très professionnel, si on a encore des restrictions budgétaires, et bien je partirai. Car à un moment donné ce n'est plus tenable, on ne peut pas s'épuiser tous les jours comme ça. Et puis maintenant à mon âge, je ne sais pas ce que je veux faire comme boulot. Je me suis dit, le CAFDES pourquoi pas, mais il y a trop d'administratif. Et ça m'éloigne des équipes. Mais chef de service, c'est aussi un peu une routine. Avant j'avais participé à des ouvertures de structures, à des projets. Et maintenant qu'il n'y a plus de projet, j'ai peur de m'ennuyer et m'épuiser. Je voudrais travailler davantage avec les partenaires. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

D'autres cadres expriment leur désarroi ou un désenchantement face aux problèmes qu'ils ont eu à régler avec leur hiérarchie et pour lesquels ils n'ont pas pu obtenir de soutien solidaire suffisamment fort de la part de leurs collègues cadres :

« Dans mon cas de harcèlement subi, mes collègues cadres ne se sont posés la question du syndicat que plusieurs mois après. Je sais bien que c'est bien trop tard. Mais en fait ce qui interdisait aux cadres d'aller vers le syndicat et vers moi s'était surtout la loyauté vis-à-vis de l'association et vis-à-vis de leur mission, et c'est ça qui nous coince, nous les cadres. Maintenant je sais que avec tout ce qui m'est arrivé j'irai beaucoup plus facilement voir les syndicats et je sais aussi que je ne mettrai pas tout mon temps dans mon travail comme je l'ai fait pendant des années, mais bien davantage dans ma vie de famille. En fait pendant 10 ans, dans un processus de loyauté honnête et transparent où j'ai tout donné

⁹ 75% des répondants estiment qu'ils sont régulièrement surchargés de travail. Ce sentiment s'accroît avec l'âge et l'ancienneté des cadres interrogés.

à l'association et où j'avais satisfaction, je ne me voyais pas me syndiquer. Il faut comprendre la dynamique qui fait qu'un cadre est d'abord dans un engagement vis-à-vis de sa direction générale et du CA Mais ce n'est pas pour autant que l'on se syndique immédiatement. Il y a tout un processus de conversion qui permet de se dégager de l'emprise du travail et de cette loyauté pour devenir disons plus méfiant. Et puis c'est avec retard que l'on observe que l'on a aussi beaucoup trop donné de son temps au travail, même si je ne regrette pas vraiment.» (Femme, Directrice, 49 ans)

Ces diverses manifestations d'une crise de confiance des cadres et ses traductions concrètes prouvent qu'ils ne sont pas des pantins subissant aveuglément la domination économique et managériale. Ils peuvent être en mesure d'en saisir les origines et de les critiquer, voir d'agir. Beaucoup de cadres manifestent ainsi une défiance envers leurs organismes financeurs :

« Moi, je suis fatigué et agacé aussi par l'ASE qui ne nous fait pas confiance. On leur donne pourtant de la transparence, mais ils n'aident pas notre institution à bien faire sa mission, au contraire, les fonctionnaires de l'ASE sont des froussards, des gens qui ont peur pour leur petite carrière toute minable et qui ne cesse d'ouvrir le parapluie au dessus d'eux pour éviter de prendre parti ou d'avoir le moindre emmerdement en prenant des positions courageuses. J'ai très rarement vu des gens courageux à l'ASE. Ils sont dans le déni de la réalité et ne conçoivent plus leur mission comme une mission visant à resocialiser les jeunes. Ils veulent uniquement rester dans leur tranquillité d'esprit et ne rien remettre en cause. Moi désormais je n'ai plus confiance dans l'ASE. C'est fini. Je vais devoir changer mon fusil d'épaule, c'est à dire qu'au départ je leur disais toute ce que je faisais en toute transparence, et puis ils sont venus me chercher des poux dans la tête. Maintenant, je vais maintenir une part d'ombre dans le fonctionnement de l'établissement. Afin que l'ASE ne viennent pas me casser les pieds inutilement, pour jouer les donneurs de leçon alors qu'ils ne savent strictement rien de la vie concrète dans l'établissement. Maintenant, je suis dans la défiance avec l'ASE. C'est dommage pour eux. Moi, je sais que je vais aller au bout de mon processus et déjà on a de bons résultats avec la gendarmerie. » (Homme, Directeur, 46 ans)

Quand bien même un grand nombre des cadres adressent leurs critiques à l'endroit du travail et de l'association ou de ses financeurs, ils ne le font pas de manière nécessairement de manière univoque. La plupart du temps, les discours oscillent entre condamnation acerbe et responsabilisation individuelle des difficultés, exaspération et fatalisme, désir de changement et sentiment d'impuissance, désaccord profond et adhésion enthousiaste. Tous ne travaillent pas non plus dans la seule défiance, bien au contraire. Comme nous le verrons par la suite, nombre d'entre eux parviennent à retirer des satisfactions substantielles de leur activité, entretenant même un rapport au travail plutôt conforme aux attentes des directions. Par conséquent, quelle importance faut-il accorder à leurs capacités critiques, eu égard à leur consentement ? Peut-on les considérer comme l'expression de résistances et de luttes ?

7.4 Vers une possible lutte des cadres ?

Nous avons rencontré peu de pratiques déviantes au travail parmi les cadres du secteur social que nous avons interrogés. Nous n'avons pas rencontré des pratiques de résistance (et encore moins de sabotage) chez les cadres, même lorsqu'ils se trouvent dans un affrontement destructeur avec leur Direction Générale. Lorsque les conditions de travail se dégradent fortement pour eux, ils continuent tant bien que mal à obéir à leur hiérarchie et dans la plupart des cas, ils optent pour un départ vers de nouvelles fonctions dans une autre association. Les cadres manifestent ainsi leur grande fidélité à l'exigence du bien être des usagers. Sans craindre de reprendre leur terminologie propre, il est certain qu'ils exercent leur métier avec une grande responsabilité et un souci réel du bien être des personnes vulnérables accueillies dans les institutions qu'ils dirigent. Les Directeurs Généraux des associations jouent d'ailleurs fortement sur cette corde sensible pour exiger de leurs cadres un dévouement d'autant plus important que l'association dont ils dépendent est, répètent-ils une institution « sans but lucratif » où « il n'y a pas de dividendes ni d'actions à vendre » mais seulement des usagers, c'est à dire des personnes à protéger. En effet, il n'y a pas d'actionnaires à engraisser, ils n'y pas de profits à réaliser, il n'y a pas d'écarts de salaires importants, et le C.A. est bénévole. Dans cet univers particulièrement abrité des contraintes de l'économie marchande et financière, il semble alors inconvenant pour nombre de cadres de formuler une critique frénétique ou emporté contre leurs dirigeants. Ils doivent raison garder, et ne pas prétendre tout chambouler quand les ordres ne leur conviennent pas :

« Ce que je vois de spécifique dans l'action sociale par rapport à ce que j'ai pu connaître auparavant dans le secteur des grandes entreprises, c'est qu'il y a ici quand même un clivage très fort entre les cadres et les salariés, alors que pour moi, on est tous dans le même bateau. Mais je sentais bien en arrivant dans le secteur social qu'il y avait bien cette confrontation installée depuis longtemps entre cadres et salariés de base. Même si j'essaie de changer un peu les choses. Et du coup, ça prend pas, pour moi : les salariés sont plus matures maintenant pour écouter l'encadrement après tout ce qui s'est passé dans l'association. Les salariés étaient tellement clivés avec l'encadrement que je pense que les salariés sont moins alertes. Et puis tenir cap quand on est cadre, c'est aussi incarner l'autorité, et donc du coup si il y a un conflit avec la direction générale et que les salariés se regroupent avec les cadres, l'autorité du cadre disparaît dans la masse, il y a des délibérations, des votes, des coups de gueules et le cadre n'est plus alors en position de faire autorité dans un conflit où il est associé aux autres salariés face à la direction générale. C'est un problème ça, de perdre son autorité. Il faudrait que le cadre continue de conserver son autorité même dans un mouvement de grève et de contestation contre le DG. (...). On se dit si, en tant que cadre, est-ce que la posture d'encadrement qu'on est sensé incarner ne sera pas entamée lors de la grève, est-ce qu'on sera toujours crédible demain, après la grève, aux yeux des salariés ? C'est toutes ces questions qui sont là, et qui immobilisent peut-être aussi les cadres en les empêchant de s'associer aux salariés lors des mouvements de grève. (...) Et puis me concernant il n'y a pas d'enjeux de pouvoir pour moi. Je veux dire qu'il ne s'agit pas de préserver ma carrière, c'est pas ça du tout. Et puis on se dit qu'on peut mettre un énorme bordel dans une institution si on se laisse déborder par les salariés, et si on ne maîtrise plus le phénomène, alors que jusqu'à présent on tente de déployer un système pour maîtriser les choses et ne plus être dépassé par les choses. On ne sait pas où peut s'arrêter la subversion en quelque sorte. (...) Et là, je veux dire que c'est un problème pour les cadres : il ne faut pas exprimer ses faiblesses et ses doutes, sinon, ça déraile. Les équipes ne suivent pas un cadre qui serait hésitant et qui montrerait qu'il n'est pas stable émotionnellement. » (Homme, Directeur, 46 ans)

Nous pensons que les cadres ne subissent pas passivement et aveuglément les différentes contraintes (hiérarchiques, organisationnelles, économiques, etc.) qui pèsent sur leur travail. Face au « système institutionnel », ils parviennent toujours à trouver des arrangements et ajustements comme lorsqu'ils détournent les règles en « trichant » avec les objectifs qu'ils ont à atteindre. Ils en viennent par exemple à ne pas remplir l'intégralité de leurs missions afin de renvoyer à leur hiérarchie l'impossibilité matérielle où ils se trouvent pour donner totalement satisfaction. Ces mêmes cadres font preuve d'une multitude de petites résistances, opposant aux prescriptions organisationnelles leur propre conception de l'activité au nom de l'amour du travail bienfait et de l'éthique du métier :

« Moi j'ai imposé quand même des écrits, et un cadre, et avec ça il y a une véritable équité entre tous. Personne ne fait le boulot des autres, personne ne travaille plus que l'autre, il n'y a pas de glandeurs ni de compétiteurs. Je pense qu'il faut que le monde médico-social utilise aussi un peu les moyens de management et de réseaux informatiques pour améliorer quand même son efficacité. Il n'y a pas de plus d'argent à gagner, il n'y a pas de rentabilité mais il y a juste de l'efficacité à aller chercher. De plus, je pense que mon mode de travail nous prépare à affronter l'arrivée sur ce secteur du secteur privé qui arrive bientôt. Le privé s'est déjà mis dans les maisons de retraite, il viendra sur notre secteur tôt ou tard, et on se fera balayer très rapidement si on n'est pas en mesure d'être efficace. Les sociétés privées ont un objectif : faire de l'argent. Et dans le secteur médico-social ce sont les ESAT qui peuvent encore rapporter de l'argent. Donc forcément il faut que le monde associatif et non lucratif soit déjà à la hauteur et se démène pour avoir un fonctionnement entrepreneurial, même si le but est différent : ici on utilise l'argent public au service de personnes handicapées, on n'est pas là pour faire de l'argent au service d'actionnaires et de fonds de pension américains. Moi c'est là où je place l'éthique : on ne travaille pas pour faire de l'argent et du business, on travaille pour les gens. » (Homme, Directeur, 53 ans)

Nous avons rencontré peu de cadres qui racontent la concurrence qu'ils pourraient se livrer entre eux pour obtenir des postes ou les faveurs de leur hiérarchie. Certes les conflits entre cadres n'ont pas été évacués des échanges lors de l'enquête, mais la tournure de ces conflits internes portait davantage sur des alliances ou des désunions mutuelles relatives à des positions envers la Direction Générale de l'association. Il ne s'agissait pas de concurrence à proprement parler dans le but d'obtenir des postes ou des avantages au détriment de ses autres collègues cadres. Là encore, la réglementation induite la convention collective conduit à positionner les statuts sur des échelles très simples dont les écarts de salaires et de responsabilités sont relativement faibles par rapport à ce qui se pratique parmi les cadres du secteur privé habituel.

« Moi j'aime donner du sens aux choses. Et ce n'était véritablement pas le cas de cette directrice qui pilotait sans véritablement de colonne vertébrale. Moi j'aime donner du sens aux choses et de faire les choses avec des objectifs et savoir pourquoi je les fais. C'est donc en fait la question de la loyauté qui s'est posée ici avec elle. Je ne pouvais pas être d'accord avec ses décisions qu'elle ne pouvait d'ailleurs pas justifier le plus souvent sauf pour des raisons gestionnaires et budgétaires. Donc c'est là où on atteint un peu pour moi la limite éthique. Au départ, j'ai cru que je devais m'adapter à un nouveau fonctionnement, puisque on demande toujours aux équipes de s'adapter et de fonctionner différemment, je me devais de me l'appliquer à moi-même, et je me suis dit je vais suivre son mode de fonctionnement à elle et quitter mes anciennes habitudes. Donc il y a eu toute une période d'adaptation mutuelle, et puis on ne se voyait pas trop souvent à cause de la multiplicité des sites.

Mais avec le temps j'ai vu que mes mauvaises impressions se confirmaient, et donc là je suis passé à la deuxième phase c'est-à-dire, et donc il va falloir aller négocier en tapant du poids sur la table. Et donc très vite ça été du conflit parce quand on questionne quelqu'un qui n'a pas envie de répondre ou qui ne sait pas répondre et bien on se retrouve vite dans quelque chose de conflictuel en fait. (...) »

« (...) Et je suis partie en 2016 quand ça n'allait plus pour venir ici dans l'association où je travaille actuellement. J'ai été cadre entre 2011 et 2016 dans ce groupe, et quand on ne se reconnaît plus dans les valeurs qui sont présentes dans ce groupe, et qu'on subit sans cesse des pressions au résultat est bien alors je pense qu'il est temps de partir. Il y avait bien sûr des côtés très positifs à l'arrivée de ce groupe privé qui a absorbé l'association où je travaillais. Car ils ont un poids financier et politique qui permet de développer un nombre considérable de projets très intéressants, et j'ai vu aussi un positionnement éti que qui était tout à fait correct au départ. Moi j'avais des désaccords avec la directrice, et quand on est cadre intermédiaire et qu'on a des désaccords avec la direction générale, il ne reste plus beaucoup de choix. C'est juste pas possible de porter un discours auprès des équipes auxquelles on ne croit pas et qui ne correspond pas à nos valeurs éthiques. Moi, je suis passée par les trois étapes : d'abord la loyauté, ensuite la contestation interne, puis enfin la sortie, la fuite et l'échappatoire. » (Femme, Chef de Service, 45 ans).

Notre recherche ne s'inscrit pas dans la tradition des recherches en sociologie qui, durant les années 1970 et 1980 affirmaient que, contre la domination implacable et la toute puissance des entreprises, les cadres n'avaient d'autres choix que de se rebeller ou de se soumettre. Nous pensons au contraire que les cadres du secteur social sont des agents particulièrement actifs à travailler leur ambiguïté sociale. L'organisation d'une association du secteur social est loin d'incarner un système cohérent et parfaitement maîtrisé par un dirigeant. Au contraire, les organisations des associations sont très souples et permettent aux cadres de composer avec la diversité des stratégies et des rationalités des acteurs en présence, faisant ainsi parfois échouer la rigidité des dispositifs pensés abstraitement par une Direction Général omnisciente, confondant souvent le travail réel de terrain et le travail prescrit sur le papier. Profitant ainsi des dysfonctionnements organisationnels, les cadres sont, selon nous, tout à fait capables au quotidien d'opposer aux règles formelles et prescrites, leurs propres règles, se créant ainsi des zones autonomes et des marges de manœuvre¹⁰. Ceci ne signifie pas que les cadres sont réticents aux changements. Tout au contraire, ils participent de ces changements, comme par exemple la mise en place des entretiens individuels d'évaluation. Mais ils font en sorte que ces entretiens ne se déroulent pas nécessairement tous les ans et ne soient pas forcément des moments de conflits avec leurs subalternes pour leur fixer des objectifs inatteignables. Les cadres ne sont donc pas des « pâtes molles » dont la domination hiérarchique ferait absolument ce qu'elle veut. Tout au contraire, ils réagissent, prennent conscience de leur domination et ne se laissent pas faire, même si ce type de réaction s'exerce dans l'ombre du pouvoir, de façon plutôt dissimulée. Nombreux sont ceux qui disent avoir de l'autonomie dans leur travail, même si cette auto-organisation se fait au prix d'un grand sur-travail parfois :

¹⁰ 62% des cadres ayant répondu à l'enquête en ligne pensent que leur travail leur permet de prendre des décisions de façon autonome. Mais en même temps, à une autre question, les cadres répondent aussi à 63% qu'ils se sentent entravés dans leur travail.

« Ces deux années ont réclamé une organisation très précise et très rigoureuse de ma part : je devais me libérer trois à quatre jours par mois, sur une semaine. Et donc je devais m'organiser pendant ces absences pour que le service continue de tourner quand même car je n'avais aucune décharge évidemment, et c'est comme ça pour tous les chefs de service en formation. Je suis très autonome sur la gestion de mon travail, et ma charge de travail est exactement la même que je sois en formation ou pas. C'est à moi de m'organiser pour que durant ces trois ou quatre jours il n'y a pas besoin de faire de réunion ou quoique ce soit, mais il m'arrivait très fréquemment, passé l'heure de 17h30, une fois les cours finis, de retourner sur site pour gérer les choses, car en formation on a toujours le nez sur notre téléphone portable pour être au courant de ce qui se passe durant la journée et de gérer en urgence les problèmes. » (Femme, Chef de Service, 45 ans)

« Les compétences des directeurs généraux des petites associations sont vraiment à revoir complètement. En fait, même si c'est quelqu'un de vraiment charmant et quand même d'assez intelligent il ne sait pas du tout gérer une association. Il a été placé là par hasard par ce que c'était le voisin de l'ancien directeur (...) Le DG nous parle comme à des enfants, et d'ailleurs lorsqu'on évoque le besoin de chef de service, il nous dit : écoutez les enfants, ça ne va pas être possible. Il nous dit « les enfants » alors que j'ai le même âge que lui. Ce type, bien que sympathique, est quand même complètement en dehors des clous. Il ne sait pas manager ni travailler stratégiquement avec mes autres collègues. Donc, à la fin, on se passe de lui et on est autonome sur notre structure. (...) Le problème c'est que le DG a beaucoup de charme, c'est un beau parleur, on pourrait être copain car c'est quelqu'un de sympathique; Il arrive à manœuvrer, et même moi je me laisse prendre. Je me dis qu'un DG est fondamentalement un embobineur, un roublard beau parleur. Et moi, je me sens davantage mal traité par ma hiérarchie que par les tutelles. » (Homme, Directeur, 62 ans)

« Le mode de management de ce nouveau DG consistait à mettre les cadres devant le fait accompli. On était des pions qu'il déplaçait dans son organigramme, et il nous avertissait huit jours avant que nous étions devenus directeurs de ceci et de cela. Sans concertation sans réflexion collective sans échange de lui-même et il nous plaçait devant le fait accompli nous n'avions plus qu'à obéir. (...) »

« (...) Le directeur a pu débiter mon travail sans que je puisse me défendre. On se réunit entre collègues directeurs et on discute de la situation on voit bien qu'il nous manipule ce directeur général, mais on ne sait pas encore comment réagir. Les autres directeurs de pôle étaient attentistes et croyaient que le directeur général pouvait changer. (...) »

« (...) Donc là c'est vrai il y a une sorte de conversion à opérer : nos deux pieds qui étaient d'un côté de la frontière, et on doit désormais les remettre de l'autre côté. Et enfin on doit cesser la schizophrénie : il nous faut dire à haute voix que ce n'est plus possible de tenir la politique du DG et de la présidente. Et là c'est un collectif qui peut soutenir, mais on est encore loin du syndicat. Et puis c'est dur aussi de se dire qu'on est payée pour être loyal et qu'on va devoir être déloyal. C'est comme une trahison. Et donc la seule position neutre c'est le retrait ou l'arrêt. La loyauté ne fonctionne avec la direction générale que s'il y a communication. Avec honnêteté et confiance réciproque. À moment ma loyauté je l'ai placée davantage envers mes équipes et les familles et là, j'ai gêné le directeur général, je lui ai montré que je n'étais pas d'accord avec lui, et il a tout fait pour me dézinguer. » (Femme, Directrice, 49 ans)

Notre étude souhaite montrer la dimension conflictuelle des rapports sociaux au travail, à l'heure où l'idéologie managériale tente par tous les moyens de la masquer en affichant une image lisse de la

réalité du travail. Il ne s'agit donc pas pour nous, ni de surestimer la domination subie par les cadres, ni de surestimer leur capacité de désobéissance. Nous notons une dimension fondamentale dans ces attitudes contestataires : leur dimension individuelle, presque apolitique, sourde et clandestine, sans de véritables interlocuteurs ciblés, sauf cas particuliers. Elles demeurent relativement circonscrites et n'ont pas vocation à renverser l'ordre des choses en place puisque lorsque les cadres entrent en contestation, ils le font avec calme et pondération. Leur lutte étant individuelle, la force d'un collectif puissant est étrangère à leur grammaire qui vise toujours à concilier les intérêts contradictoires des uns et des autres. Ainsi leur position ambivalente ou ambiguë n'est pas sans rappeler celle que dénonçait autrefois le marquis de La Rochefoucauld à propos de la petite noblesse prompte à contester le pouvoir royal mais sans remettre en cause les fondements de l'ordre social qui lui garantissait ses privilèges¹¹.

L'ambivalence idéologique des cadres dans le couple adhésion/dénonciation tient au fait qu'ils occupent socialement une position elle-même ambivalente, entre le marteau et l'enclume, entre les hauts cadres dirigeants et les salariés de base. C'est à cause de cette position de l'entre-deux qu'ils ne peuvent durablement ni se liguer collectivement avec les salariés, ni fusionner complètement ou durablement avec les intérêts directs de la Direction Générale. De ce fait, leurs discours humaniste emprunt d'une « éthique » dont les frontières ne sont jamais esquissées est la marque de cette ambivalence fondamentale et de ce renoncement à changer l'ordre des choses :

« La direction ensuite demandé d'effectuer une enquête de besoin sur les deux petits services que je dirige, car on dispose de toutes les données informatiques sur les familles qui sont venues. Cependant même si j'ai la compétence et que je veux bien le faire mais il me manque le temps, et là, la direction n'est pas prête du tout à me donner le temps nécessaire pour traiter la base de données que nous avons rentrée depuis cinq ans. La direction se rend compte en fait que je suis très loyal avec l'association, et c'est le cas. Il y a des valeurs associatives auxquelles je crois et que je défends, et que je représente. C'était vraiment bien établi dès mon recrutement. Après, qui dit loyauté ne dis pas obéissance totale, je n'ai pas non plus des œillères. Et lorsqu'il existe des choses qui ne conviennent pas, et je dis pas ça pour moi personnellement mais pour les salariés et pour l'association surtout, et bien quand il y a des choses qui ne conviennent pas je le dis, je mets l'association en face de son obligation à respecter ses valeurs et son éthique. Ce qui est dans le cadre de l'exercice de la mission, ainsi je suis en accord ainsi avec moi-même. Je ne suis donc pas dans une posture strictement syndicale. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

Toujours placés entre le marteau et l'enclume, lorsque la situation devient vraiment intenable, il arrive que le cadre prenne alors le recul nécessaire, sans baisser les bras :

Et puis avec l'arrivée de la loi HPST, je n'avais plus la possibilité de faire des projets comme avant, il fallait simplement répondre aux appels d'offres qui tombaient d'en haut. J'avais encore plein de choses à faire avec tous les cadres mais les choses étaient devenues différentes. Il n'y a plus d'innovation

¹¹ « Ce qui fait qu'une attitude humaine et les produits culturels qui la traduisent sont "romantiques", c'est l'expression du dilemme devant lequel se trouvent placées des couches supérieures désireuses de briser leurs chaînes sans ébranler l'ordre social établi, garant de leurs privilèges, sans compromettre les fondements de leur philosophie sociale et de leurs raisons de vivre. » (Elias Norbert. La société de cour, Edition Flammarion, 1992.)

possible, il n'y a que des adaptations et de l'opportunisme, on ne peut plus faire les choses en profondeur dans l'intérêt des familles. Mes projets n'étaient plus possibles, n'étaient plus réalisables. Et je subissais bien davantage que je n'étais active. Et puis j'avais besoin de respirer, et puis je me pose la question est-ce que je veux continuer à être cadre dirigeant ou est-ce que je veux travailler sur l'accompagnement des personnes. (...) Et puis je pense bientôt pouvoir revenir dans le secteur social car c'est un domaine où il y aura bientôt beaucoup de burnout c'est inévitable. Le secteur engendre une maltraitance très forte pour ses salariés et ses cadres. Je parle de mon expérience mais je vois aussi mes autres collègues cadres qui cherchent des sorties, qui attendent la retraite,...

Q- comment vous expliquez ça?

Je crois que tout s'est technocratisé. La question financière met en difficulté tout le monde. Et il faudra peut-être 10 ans pour se rendre compte des dégâts causés. Et pour en revenir au travail des cadres on leur demande d'être toujours plus rationnel pour coûter moins cher mais on fait disparaître le sens du travail et l'intérêt pour les personnes dont on a la charge, c'est là le problème. Et puis il y a la mise en concurrence des associations et des services à cause des appels d'offres avec la lutte de tous contre tous. Il y a une mainmise aussi de l'administration au détriment des gens qui travaillent sur le terrain. Mais bon moi j'ai envie d'y croire, aussi je pense qu'il sera toujours possible de faire les choses. (Femme, Directrice, 49 ans)

7.5 Des cadres adaptables : ni dissidents ni contestataires

L'emploi de la notion de résistance ou de rébellion pour les cadres du social serait totalement excessif. En effet, les cadres se trouvent non seulement exposés à la domination du travail mais encore, ils imposent aux salariés les méthodes de management obligeant à toujours réclamer davantage d'efforts à ces derniers. Les cadres ne sont d'ailleurs pas en reste pour affirmer leur liberté d'action en faveur des innovations nécessaires sans lesquels il ne serait pas possible selon eux d'assurer la pérennité de l'action sociale. Étrangement, aucun cadre ne semble remettre en cause cette tyrannie du changement et de l'adaptation permanente. Et pourtant aucunes connaissances scientifiques fiables relatives à des découvertes et connaissances en sciences humaines nouvelles ne fournissent une justification à ces changements de paradigmes incessants dans le métier. Pourquoi désormais privilégier la notion d'inclusion ? Pourquoi privilégier le maintien à domicile au détriment de l'hébergement ? Pourquoi appliquer telle ou telle méthode d'apprentissage auprès des enfants d'IME ? Qu'en est-il des théories de l'attachement des enfants envers leurs familles ? Quel type de travail et à quel rythme serait bénéfique pour les travailleurs d'ESAT ? Pas de réponse claire. Jamais. Les cadres du social restent étrangers aux justifications rationnellement acceptables sur le plan de la connaissance scientifiques. Pourtant, leurs compétences acquises lors de leur formation CAFDES dans les Institut de Travail Social devraient les amener à tenter de répondre à ces interrogations. Et en fonction de ces réponses, engager des discussions collectives avec leur Direction Générale.

La plupart des enquêtés, à de rares exceptions, n'invoquent presque jamais de connaissances propres au domaine du champ social spécifique dans lequel ils travaillent. Leur tâche réside davantage dans la mise en œuvre des compétences des autres professionnels (orthophonistes, psychologues, médecins, etc.). Ils s'en remettent à ces spécialistes et se concentrent alors sur leur objectif de faire « *fonctionner*

l'institution » en fonction des contraintes de la loi, des contraintes économiques et des aléas conjoncturels. La plupart des enquêtés soulignent d'ailleurs que ce qui est déterminant dans leur fonction n'est pas tant d'appliquer à la lettre des objectifs initiaux que d'être en mesure de s'adapter, de prendre des initiatives face aux aléas et d'imaginer des solutions bénéficiant toujours, en dernier ressort, aux buts visés par l'organisation.

« Il n'y a donc pas qu'une question de moyens financiers, il y a aussi une vraie question d'être capable de suivre les mutations sociales en cours avec toutes les situations complexes nouvelles que ça engendre. Cependant il est certain que les ratios budgétaires ne peuvent plus diminuer, je veux dire, il me semble impossible de travailler dans de bonnes conditions avec moins de temps à consacrer aux familles pour chaque éducateur. On ne pourrait plus travailler sinon, et développer des partenariats : ça demande aussi du temps. On n'en est maintenant à des ratios où un éducateur accompagne environ 30 jeunes, c'est trop énorme, c'est vraiment le maximum, c'est 20 familles c'est juste énorme. Si on nous baisse encore nos moyens on ne pourra plus du tout fournir la moindre qualité de travail. »
(Femme, Chef de Service, 45 ans)

Le décalage entre ce qui est prévu et ce qui est effectif n'est donc pas forcément synonyme d'une faille dans l'organisation ou d'une tactique d'autopréservation de la part des cadres. La gestion de ces décalages fait au contraire partie du fonctionnement normal des associations et de la fonction occupée par un cadre. Encore faut-il de ces décalages ne soient pas trop forts ni trop souvent répétés. Et encore faut-il que le cadre manifeste auprès de sa hiérarchie une souplesse et surtout une disponibilité au changement qui soient toujours prêtes à être mises en mouvement. De ce fait, l'idée qu'un cadre puisse résister à sa Direction « *au nom de l'amour du travail bien fait* » ou bien au nom du métier tel qu'il s'est toujours fait, s'apparenterait à une véritable posture de défiance envers la hiérarchie.

« Tout fait que des décisions prises par le DG qui ont produit des effets terriblement déliquescents. Comme par exemple la décision de changer de restaurateurs pour les enfants autistes. Cette décision était prise d'en haut, sans comprendre toutes les conséquences négatives qu'elle engendrait pour les personnels à qui j'avais quand même demandé aussi beaucoup d'efforts. Durant la première année de mon arrivée au foyer on a réfléchi sur ce qu'il convenait d'avoir comme restauration, c'est-à-dire une restauration adaptée aux autistes et donc la moins dangereuse possible pour eux et pour les salariés. Par exemple on ne pouvait pas leur donner des cuisses de poulet à manger le midi car ils avalaient les os. Il nous a fallu travailler avec le restaurateur prestataires de services, et il s'est adapté à nous. Cela a pris du temps. On ne voulait pas par exemple de plats et de couverts en fer car cela pouvait être très blessant, et ça fait du bruit. On a pris des décisions pour avoir des assiettes en carton et des couverts en bois que l'on recyclait. La direction générale nous demande alors de changer de prestataire de restauration, et de faire baisser ainsi le prix du repas de 3,24 € à 3,09 €. Là, on a vraiment l'exemple des décisions unilatérales prises par une Direction Générale qui ne connaît rien, et qui fout en l'air pour des économies de bouts de chandelle les conditions de vie et de travail de tout un foyer. Et là, je me suis fâchée avec la direction générale : j'ai dit que je ne voulais pas changer de prestataire et que s'ils s'entêtaient je partirai immédiatement. C'est un peu lâche de ma part, mais c'est comme ça. Il y avait moyen de négocier par ailleurs très certainement. Mais il y a des fois où on dit merde ! Le problème c'est que la direction générale ne pouvait pas comprendre l'intérêt de ce type de restauration. Les décisions étaient prises de manière rationnelle économiquement par le DG, mais absolument pas rationnelle du point de vue de l'efficacité du travail. Il y a quand même eu avec moi les parents

mobilisés dans le CVS. Ils comprenaient la difficulté et croyaient pouvoir faire changer d'avis le DG. Ils sont allés le voir collectivement et pacifiquement, et moi, l'après midi même je reçois un coup de téléphone du DG qui m'engueule car il croyait que j'avais téléguidé contre lui les parents du CVS. Ce qui n'était pas le cas, même si j'étais contente de voir que j'avais le soutien des parents sur cette affaire là. Suite à ces engueulades, fin 2011 j'ai reçu l'injonction du DG, mais je dis non. Le CA me donnera finalement raison, c'est rare. C'est à noter et d'ailleurs le restaurateur prestataire deviendra par la suite le restaurateur de toute l'association. Le DG voudrait en fait que je sois moins turbulente. » (Femme, Directrice, 58 ans)

Bien sûr les cadres sont en partie conscients des contradictions et des incohérences engendrées par leur organisation, à l'origine de leur mécontentement et de leurs critiques. Ils sont conscients que leur hiérarchie leur demande toujours de faire « *mieux avec moins* », de s'engager dans des projets où l'intérêt des usagers peut être parfois discutable, de faire de nécessité vertu. Face à cela, ils peuvent alors ruser afin de privilégier leur propre manière de travailler, qu'ils jugeront plus efficace et en phase avec leur éthique du travail bien fait. Elle leur permettra par exemple d'atténuer les effets d'une politique de réduction des coûts prônée par leur direction, susceptible de nuire à la qualité des services rendus aux usagers. Mais au final, résister en travaillant différemment « *au nom du travail bien fait* », c'est continuer malgré tout à travailler pour l'association, selon sa logique gestionnaire en dernier ressort. C'est aussi s'assurer que les usagers puissent bénéficier toujours d'un minimum d'accompagnement en dépit des dysfonctionnements organisationnels et des lourdeurs gestionnaires. C'est de le faire de surcroît avec éthique et professionnalisme, c'est à dire en adoptant des attitudes que les Directions Générales ne voient pas d'un si mauvais œil à l'heure où la mobilisation des compétences et l'implication des cadres est sollicitée à son maximum.

« Et puis les syndicats ne sont pas toujours très aidant. Ils réclamaient des garanties que de toutes façons les agissements du Conseil Départemental bat en brèche. Tout se fait maintenant à budget constant dans le domaine de la prévention. On le sait. Donc un moment donné il faut un peu de lucidité de la part des syndicats. Les syndicats me semblent vraiment démunis. Or, on a besoin de valoriser le travail des personnes de l'hébergement pour adapter leur savoir-faire à notre milieu ouvert. Je pense qu'il y a une vraie politique de ressources humaines à mettre en place pour éviter de désespérer les salariés du milieu fermé. Ce qui va aussi être mis en œuvre comme innovation ce sera la mise en place de nouvelles structures en appartement, pour les jeunes les plus autonomes de 16, 17 ou 18 ans. Ce ne sera pas vraiment de l'hébergement et ce ne sera pas vraiment du milieu ouvert on sera dans un entre-deux, ce sera peut-être ça l'avenir. L'avenir ce serait la semi autonomie. » (Homme, Chef de Service, 50 ans)

En fait, nous ne pouvons donc pas considérer que les cadres du social sont en posture de résistance. Ce serait un énoncé marqué du sceau de l'exagération. De même qu'il serait tout aussi exagéré de considérer les cadres en posture de domination. Ils sont en effet capables de faire face à des décisions absurdes de la part de leur Direction Générale, mais leurs modes d'actions face à ces décisions sont loin de revêtir la lutte des salariés pour l'acquisition de droits nouveaux. Certes les cadres ont aussi la responsabilité des établissements qu'ils dirigent au bénéfice des usagers, et ils ont surtout en tête de maintenir un niveau de soin ou d'accompagnement qui soit digne de respect pour les personnes vulnérables. C'est donc tout leur honneur de mettre en avant cette préoccupation fondamentale

envers les usagers. Lorsque les conditions matérielles ne leur semblent plus réunies pour leur permettre de réaliser leur mission, alors ils peuvent songer à quitter leur association. Mais il serait outrancier intellectuellement d'employer les notions de rébellion et de révolte pour désigner les comportements de cadres ayant décidé de changer d'association ou de se reconvertir dans un autre univers professionnel. Il faut donc de la nuance pour qualifier au plus près leur conduite de sortie hors de l'association pour cause de désaccord avec la Direction Générale. Et d'ailleurs, les cadres poussés à la défection ne la vivent pas toujours comme un acte de d'opposition, mais aussi, parfois, comme l'incapacité d'avoir pu supporter le fonctionnement implacablement gestionnaire et le virage de la rationalité budgétaire absolue de leur association. Certains peuvent expliquer que « *l'organisation a eu raisons d'eux* » alors qu'ils pensaient initialement pouvoir la supporter en parvenant à y travailler, malgré les réticences et les désaccords de fond qu'ils éprouvaient au fur et à mesure des années.

Parfois il arrive que d'autres cadres résistent pourtant, mais, semble-t-il, individuellement. Ils tiennent bon mais payent leur posture « rigide » d'une forme d'ostracisation au travail. La rébellion contre la hiérarchie se paie cher lorsque le cadre n'a pas d'autre choix que de se maintenir en poste pour des raisons de sécurité financière. Il arrive aussi que certains cadres se figent dans une posture de radicalité drapée dans un idéal de justice très fortement intériorisé. Pour eux, le conflit avec leur direction dure alors longtemps. Et leur vie en est impactée très fortement :

« Et puis dans la même association il y a des cadres paramédicaux qui ont des indemnités. J'ai donc réclamé avec les trois autres cadres techniques d'obtenir ces indemnités. Et comme la direction refusait catégoriquement les trois autres cadres ont lâché l'affaire et moi j'ai continué tout seul à me battre mais cette fois avec le syndicat. Je dis à la direction que si elle ne faisait rien pour ces indemnités j'ai serait amené à aller aux Prud'hommes. La direction a pris ça à la rigolade, alors je suis allé aux Prud'hommes en 2011 et le jugement a eu lieu en 2012. Les Prud'hommes m'ont donné raison même si je n'ai eu que quelques points d'indemnité. J'ai eu 15 points supplémentaires. Ils ont fait appel (...) Eh bien je suis retourné aux Prud'hommes avec toute l'énergie que ça demande, c'est épuisant. Et maintenant c'est toujours en cours. Heureusement que je suis syndiqué depuis 2009. Ça m'aide. J'ai dénoncé pas mal de choses en tant que cadre, ça les a beaucoup gênés, car j'avais accès à beaucoup d'informations, j'ai découvert par exemple qu'ils n'avaient pas augmenté certains salariés pendant cinq ans. J'ai découvert ça par hasard. Ils n'ont pas du tout aimé et ils ont dû corriger immédiatement. Et comme avec les Prud'hommes la direction continuait à m'emmerder en faisant appel de la décision, je me suis dit qu'il n'y a pas de raison que je ne les emmerde pas non plus. J'ai été délégué syndical en 2011, c'est devenu officiel. Je monte alors une section syndicale. (...) Et puis j'ai quand même subi quelques sanctions, qui sont la conséquence inévitable de toute syndicalisation, mais ce n'est pas grave car je l'assume complètement. Bien sûr ces sanctions sont injustifiées mais l'injustice j'en ai l'habitude. Et puis en 2014 l'ancien directeur de l'établissement avec qui je m'entendais plutôt bien part à la retraite et il est remplacé par une nouvelle directrice qui avait des consignes du siège de l'association pour faire le ménage et me dégager, même si j'étais protégé en tant que délégué syndical. Ils ont cherché à m'épuiser complètement, mais ça ne m'a pas du tout achevé même si j'étais fatigué. (...) Et moi finalement je suis le seul des 4 chefs de service techniques à être toujours là, les 3 autres sont partis. Ils ont fini par lâcher. Moi, je suis resté calme et toujours là, à faire mon travail de manière irréprochable. Je suis toujours au CE comme délégué cadre et délégué syndical. » (Homme, Chef de Service, 60 ans)

Ces observations et entretiens montrent que le concept de résistance souffre d'un manque de définition précise, malgré les tentatives existantes pour y jeter un éclairage pertinent. Le terme est

d'abord polysémique. Il peut vouloir dire « ne pas céder », « supporter », « se maintenir », mais aussi « se débattre », « s'opposer à », « désobéir ». Cette notion fourre-tout est employée par les sociologues pour désigner une large palette de conduites, qui vont des décalages entre les règles formelles et informelles, du non-respect des normes imposées, à la décision des groupes d'individus de vivre en rupture avec le mode de vie actuel, en passant par la désobéissance envers les supérieurs, et les grèves. Pour les cadres du social que nous avons interrogés, le terme de résistance doit s'entendre comme la désignation d'une forme d'opposition critique envers une cible parfois mal identifiée (l'idéologie gestionnaire) ou une cible trop individuellement identifiée en la personne physique d'un dirigeant jugé malveillant.

Selon nous, une utilisation du concept de résistance impliquerait nécessairement une politisation de la pensée de la part de celui qui la met en œuvre. Or, nombre de cadres n'adoptent pas une posture pour mener une réflexion politique globale sur ce contre quoi il faut résister et ce qui doit changer pour renverser la domination. Ces limites de l'analyse politique des résistances des cadres sont confortées par les discours qui visent à neutraliser leurs critiques.

7.6 La critique désamorcée

En premier lieu, nombre d'enquêtés s'épanchent en se culpabilisant et en endossant individuellement la responsabilité des difficultés rencontrées au travail. Les difficultés professionnelles ne proviendraient ni de l'association, ni des politiques publiques mises en place, ni des dirigeants, ni des facteurs économiques. Elles proviendraient bien davantage de la façon dont un individu se comporte au travail et réagit aux contraintes et sollicitations de l'organisation institutionnelle. Ainsi, nombre de cadres indiquent bien qu'ils sont sous pression de temps et que cette pression est contraire à l'idée qu'ils se font du travail bien fait, mais, en même temps, ils désamorcent presque simultanément leur critique pour laisser entendre, en fin de compte, que le problème ne vient pas seulement des orientations rationalisatrices et budgétaires de leur association mais de la difficulté qu'ils rencontrent à s'y adapter eux-mêmes.

Parfois des difficultés sont imputés également aux personnels salariés sous leurs ordres, indiquant que ceux-ci se montrent très réticents à bien faire leur travail, et adoptent parfois une attitude défaitiste ou fataliste. Pour ces cadres, se retrouver avec une surcharge de travail est donc assimilé à un défaut d'anticipation de leur part à eux, parce qu'ils n'ont pas su anticiper un problème ou pas su éviter un dysfonctionnement pourtant prévisible. Les cadres se culpabilisent donc fréquemment. Leur surinvestissement ne les protège pas de la culpabilité. Mais au contraire, il les plonge dans une obligation à réussir qui les rappelle quotidiennement à l'ordre. Ils doivent donc être capable dans le même temps de maintenir une distance entre eux et les exigences organisationnelles, en sachant gérer au mieux ces dernières et ne les tenant pas pour des données inamovibles sur lesquelles ils disent ne pas avoir de prise. En outre, l'existence d'un mal être au travail est tempérée lorsque certains affirment détenir des ressources leur permettant de faire front à une situation difficile. Selon eux, ce sont les compétences et les expériences accumulées au fil des ans qui leur permettront presque toujours de se tirer des mauvais pas. En fait, les échanges et discussions avec les enquêtés montrent que s'ils tentent

relativement souvent de ne pas accabler leur Direction Générale, c'est pour mieux endosser la responsabilité personnelle des réussites et des échecs de leur mission. Produisant ainsi une neutralisation des potentielles critiques qu'ils pourraient adresser à leur C.A.

« Les collègues savent que l'on est au devant des difficultés. Et on ne sait pas comment on va faire. Toute mon équipe est informée. Et puis mon établissement a été pendant des années déficitaire, et je ne me voyais pas aller pigner dans le bureau du DG pour réclamer des moyens, ça ne pouvait pas se faire. Et cette année, pour la première fois depuis 8 ans, et après des années d'effort, on est enfin excédentaire. Un tout petit peu. On a fêté ça avec les collègues, et maintenant, je peux dire à mon DG qu'on a bien bossé et qu'on mérite peut-être des rallonges budgétaires, pour un mi-temps de secrétaire en plus par exemple. Par loyauté, on se dit que le terrain et les moniteurs peuvent aussi beaucoup plus avoir besoin que moi de soutien, c'est mon côté judéo-chrétien, je suis encore prête à me sacrifier. C'est vrai, il y a ce côté là. J'ai beaucoup de culpabilité, et c'est pour ça que je bosse à fond, je crois toujours que je n'en fais jamais assez pour mon salaire. Je suis sûre qu'ici on est traité pareil au niveau homme femme et il y a la convention, mais les femmes travaillent avec plus d'acharnement. » (Femme, Directrice, 54 ans)

« Ce qui m'énervait le plus c'est, au regard du nombre de salariés qu'il y avait, c'était de passer un temps trop important à trouver des remplaçants pour les arrêts maladies. C'est un gros établissement et ça pose question d'avoir à trouver moi-même des remplaçants. Je n'ai pas passé assez de temps pour réfléchir à mettre en place des choses afin d'éviter l'absentéisme, mais à un moment donné, on a toujours l'impression d'avoir la tête dans le guidon, et là c'est le cas typique. Il y a toujours des situations de stress qui sont très dérangeante car on n'est pas sûr de pouvoir répondre efficacement au dernier moment, par exemple on annonce à 18H00 qu'il faut trouver un remplaçant pour 22H. C'est des situations qui sont ultra chiantes car on ne peut pas se concentrer pendant ce temps là. C'est épuisant pour moi, la recherche de remplaçants. Après, l'autre plus grosse difficulté, c'est de ressentir qu'on n'a pas la confiance à la fois de certaines familles et aussi de la direction générale. Ca, c'est terriblement fatiguant, car il faut sans cesse tenter de convaincre qu'on fait du bon boulot, alors qu'on est toujours à la limite d'être désavoué dans son travail et qu'on se méfie de moi en permanence, c'est très dur à vivre pour moi. Ca produit chez moi une telle usure que avoue que ça peut me conduire à envoyer chier ces gens là. Des fois je me suis vu les engueuler et puis je me suis retenu. J'étais tout le temps sur la justification, à me justifier sous un regard méfiant, tant des familles que de la Direction Générale. » (Homme, Directeur, 45 ans)

D'autres cadres enfin soulignent qu'ils doivent être exemplaires pour mener leurs troupes dans une orientation du travail qui peut leur demander beaucoup d'efforts. Ces cadres exemplaires ne ménagent pas leur peine, et jouent en quelque sorte leur vie professionnelle et leur réputation sur des projets déterminants :

« Dans ce contexte très difficile et très dur avec des jeunes, j'aurais pu m'attendre à des mouvements de grève, ou une révolte ou tout autre type de refus chez les éducateurs. Je n'ai eu aucun mouvement de cette nature. Et pourquoi ? Tout simplement parce que nuit et jour à chaque fois qu'il fallait que je sois là, j'étais là. C'est mon investissement personnel qui a fait toute la différence. Il y a deux manières de mener des guerres, soit je suis sur la colline à l'arrière et j'explique aux gars qu'il faut y aller, soit c'est de prendre le flambeau et d'être devant. C'est ce deuxième choix qui a été le mien, c'est ce

contexte d'exercices de l'autorité qui m'a conduit à avoir comme arrêt maladie de vrais arrêts maladie, et pas des arrêts de complaisance. » (Homme, Directeur, 45 ans)

Lors de la compilation des entretiens, nous avons cru observer un effet d'âge dans la neutralisation des critiques et dans la sur-responsabilisation des cadres. Nous avons cru observer que plus les cadres étaient jeunes et plus ils se pensaient en état d'affronter les innovations, les changements et la nouveauté dans leur secteur professionnel. Se faisant, ils amenuisaient ainsi leur prise de conscience des difficultés structurelles de leur champ d'activité, mettant alors toute leur jeunesse au service des institutions qui les emploient, sans voir encore ce qu'ils entrent ainsi dans une course sans fin qui mettra en péril bientôt leur santé physique et psychique. Les cadres anciens, plus chevronnés, se montrent quant à eux beaucoup plus sceptiques sur leur capacité à encaisser encore de nouveaux changements organisationnels et de nouveaux modes de managements. Ils semblent avoir déjà fait les frais des politiques de mise en concurrence des structures associatives du secteur social, et ne semblent plus très emballés à l'idée de monter de nouveaux protocoles et de nouveaux modèles d'organisation. Les jeunes cadres, eux, ont une réaction qui consiste à relativiser leurs conditions salariales et leurs conditions de travail au regard des situations sociales plus précaires et plus tendues des autres secteurs d'activité du monde marchand où les entreprises se montrent moins soucieuses de leur bien être. Nombre de jeunes cadres s'estiment plutôt privilégiés dans leur salaire et dans leur mission. Même s'il arrive parfois au sociologue enquêteur de leur demander d'effectuer mentalement le calcul du ratio de leurs heures réellement passées divisées par le salaire gagné, il apparaît que ce résultat mathématique ne conduise pas à une remise en cause de l'idée que leur situation est bien privilégiée, selon eux.

De ce fait, adopter une posture revendicative leur semble parfois indécente. Ils s'interdisent donc de se plaindre de leur salaire et de leur temps passé au travail, y compris les week-ends. C'est pourquoi ils sont réticents à passer du temps à améliorer leurs conditions de travail. Celles-ci leur semblent favorables, car ils disposent d'une autonomie et d'une indépendance qui les éloignent du travail répétitif d'exécutant ou du travail parfois difficile « *du terrain* ». L'atténuation, voire parfois la négation de ce mal-être au travail est exprimée à plusieurs reprises par les cadres. Elle peut être interprétée comme un garde fou contre les critiques par ailleurs lucides et précises qu'ils émettent envers leur activité et leur association. La neutralisation de la critique est alors cohérente avec leur fonction d'encadrant, leur évitant de se retrouver en trop grande contradiction avec les finalités de leur fonction. En effet, il semblerait que le rôle des cadres exercé par une partie d'entre eux s'avère encore être un rempart de taille à l'éventualité d'une révolte des cadres. Pour le dire autrement, les encadrants sont soumis aux attentes de leur Direction Générale, mais également à celles de leurs subordonnés qu'ils ont, par définition, l'objectif d'encadrer et de mobiliser dans leur travail. Ce double lien restreint terriblement la portée des critiques du salariat d'encadrement, rendant si difficile leur mutation en actions concrètes, en dépit des nombreuses connaissances dont il dispose sur le réel du travail :

« C'est vrai que je me suis un peu interdit de revendiquer. Et puis on ne peut pas revendiquer tout seul, il faut être plusieurs. Et puis ce qui est curieux, il faudrait faire une psychanalyse des cadres, car ils sont garants de l'application du droit du travail pour les salariés, mais pour eux, c'est comme s'ils n'avaient pas le droit d'utiliser ce Code du travail pour eux. C'est même tabou, ça ne se fait pas. Ce n'est pas pensable, il y a toujours quelque chose d'héroïque et de sacrificiel. Et on peut s'interroger sur ces

sacrifices car les salaires ne sont pas mirobolants. (...) Je me demande même si ce n'est pas le but des procédures de créer du conflit entre les cadres et les salariés. Je m'apercevais que les autres cadres se gargarisaient souvent de leurs efforts, et pointaient du doigt les salariés médiocres qu'ils appelaient les boulets. Alors que l'on sait très bien que dans une institution il y a environ peut-être un quart de personnes usées qui seront peut-être des boulets pour certains, mais qu'il y a quand même les trois quarts qui sont des personnes actives et intelligentes et qui bossent. (...) Quand j'entends les autres cadres se gargariser de leurs efforts pour gérer les boulets, et être dans la plainte tout le temps, je me dis que la plainte est aussi ce qui alimente beaucoup les cadres entre eux. Mais chez moi ça ne marche pas la plainte autocentrée vers soi. En fait, en se plaignant des salariés le cadre se valorise auprès de lui-même, de ses collègues et de sa direction. Se plaindre c'est aussi éviter la réflexion de fond sur la gestion des compétences, sur les compétences à manager, sur plein de choses. Se plaindre c'est aussi s'exonérer, on essaie pas de savoir surtout que l'origine des problèmes que l'on a en tant que cadre est peut-être ailleurs que dans les boulets qu'il faut gérer. Et puis se plaindre c'est aussi éviter ainsi les réflexions de fond sur la compétence du cadre qui ne sait pas manager, c'est avoir une réflexion de fond sur la sociologie des organisations par exemple. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Relativiser ou nier les difficultés du terrain, jusqu'à glisser parfois vers des formes de triomphalisme, est un moyen pour ne pas laisser s'établir des complicités avec les salariés non cadre autour d'une contestation concrète des contradictions internes à l'association et à ses missions, en fonction des moyens humains et financiers mis à disposition.

Sans de telles attitudes de passivité dans la contestation, l'organisation du travail des associations serait perpétuellement exposée à des crises et à des mises en péril majeures de la part de leurs cadres. En résumé, ici, les cadres sont recrutés pour assurer un travail d'encadrement auprès des salariés. Une attitude anti-hiérarchique et anti-autoritaire de leur part pourrait annoncer le point de déclenchement d'une forme de contestation collective avec les autres salariés qui mettrait à mal leur propre position hiérarchique¹².

« Le mouvement social a été extrêmement fort, c'était du jamais vu. Quand le vendredi les salariés ont su ce qui se passait, dès le lundi il y a eu un piquet de grève, et le mardi, il y a eu une deuxième journée de grève, pour les établissements, et là ce sont les syndicats qui ont joué la corroie de transmission, et ont réagi rapidement. Les travailleurs étaient très remontés, et ça aurait pu finir comme avec le RH d'Air France qui a vu sa chemise arrachée par les salariés en colère. De mon côté, j'essaie de ne pas attiser les flammes non plus, je voulais garder mon calme et ne pas prêter le flan à une mise à pied de la part de la présidente du CA. Mais je me disais que mon heure allait arriver tôt ou tard, et que je m'attendais à être frappé car j'étais considéré comme le meneur de la bande des cadres par la présidente qui m'en voulait à mort, et m'en veut toujours. (...) Aujourd'hui, je ne suis pas à l'abri, je suis toujours sur mes gardes actuellement, elle peut encore faire un coup fourré, mais je pense que c'est maintenant à son tour d'être la cible de la critique du CA qui a fini par voir un peu clair quand même, mais tellement tardivement, c'est incroyable en fait à quel point personne ne bouge, mais je dis ça, alors que moi aussi j'ai attendu longtemps avant de bouger. Durant la grève, j'ai assuré la

¹² 81% des cadres interrogés disent qu'ils participeraient à une mobilisation avec les salariés non cadres en cas de dégradation des conditions d'exercice du métier. Nous devons être particulièrement méfiant vis à vis de tels résultats statistiques. Les entretiens indiquent à contrario que les cadres évitent le plus possible d'aboutir à des conflits avec leur Direction Générale qui les conduiraient à rallier les positions revendicatives ou contestataires des salariés non cadres.

sécurité des travailleurs. Les salariés avaient organisé une astreinte entre eux, même durant la grève, les salariés ont été très tenaces, ils ont écrits partout, ils ont réagi à leur niveau, mais je n'ai pas dérapé sur mon positionnement, car je ne me suis pas mêlé à eux car ça m'aurait été reproché, et aurait discrédité le positionnement des cadres. » (Homme, Directeur, 60 ans)

Enfin, beaucoup de cadres se positionnent avec neutralité dans le rapport de force social en s'appuyant sur l'aveu de leur impuissance personnelle à modifier le cours de la politique du secteur social. Ils disent percevoir comme inéluctables les évolutions organisationnelles et stratégiques des associations, ce qui désamorce leur critique aussitôt qu'elle a pu être prononcée à haute voix quelques minutes auparavant. Résignés aussi, beaucoup ont la conviction que nul autre choix n'est possible en matière économique et sociale. Ils peuvent s'accabler personnellement de leur manque d'investissement politique et citoyen dans la sphère hors travail, mais au sein de leur association, leur activité professionnelle étant dédiée, de fait, à l'accompagnement de personnes vulnérables, ils se considèrent ainsi comme faisant déjà leur part du « travail citoyen ».

Les changements importants intervenus dans le champ de l'Action sociale depuis la loi 2002 conduisent à un fatalisme qui trouve une forme rationnelle de justification pour masquer leur impuissance à en ralentir les effets. Le recours aux évaluations est ainsi vu comme une nécessité qu'ils s'imposent et traduisent alors comme un moment convivial visant à permettre de rencontrer calmement les salariés. La mise en concurrence des structures par les appels à projet est considérée comme une plaie très couteuse en temps, conduisant à une baisse des prix de journées fort dommageables pour la qualité des services rendus aux usagers. Mais aussitôt fait ce constat, ils ajoutent qu'il faut compenser alors ces contraintes par des innovations d'organisation et de mutualisation afin de sortir par le haut de ces difficultés budgétaires qu'ils imaginent passagères. Beaucoup d'entre eux déplorent les contraintes budgétaires qui vont impacter directement le suivi des personnes vulnérables et allonger les files d'attente, mais ils ajoutent aussitôt « *qu'il n'y a plus d'argent dans les caisses* » et qu'on ne peut plus dépenser comme avant, « *à l'époque du temps béni des vaches grasses* ». Selon eux, les contraintes budgétaires visent à responsabiliser les acteurs du monde associatif, et les normes évaluatives qui s'accumulent trouvent leur raison d'être dans le fait qu'autrefois, « *il y avait beaucoup de moutons noirs dans la profession* » et qu'en conséquence, le contrôle par les agences et ses représentants sont devenus indispensables. Les cadres considèrent donc qu'il en va de la crédibilité et de la survie de l'Action sociale : les sacrifices consentis ne se font pas par plaisir, mais par nécessité. L'Etat n'ayant plus d'argent, les personnels de l'Action sociale doivent mettre en œuvre un changement constant dans leur méthode de travail afin de toujours s'adapter aux nouvelles contraintes, et d'accepter ainsi l'inévitable « modernisation » de leur secteur d'activité, c'est à dire la mise en concurrence sur un marché.

« Est-ce que les réglementations supplémentaires depuis plus d'une dizaine d'années sont des contraintes ou bien sont bénéfiques ? Cette manière de poser la question permet aux cadres de répondre sur un plus large spectre. (...) Est-ce que la contrainte budgétaire est vraiment une contrainte, oui ou non? Moi j'ai envie un peu de prendre le contre-pied des idées reçues dans le médico-social. C'est vrai qu'il y a des restrictions budgétaires, comme partout. Oui c'est vrai. Il y a des réglementations supplémentaires comme partout. Mais pourquoi y a-t-il ces réglementations supplémentaires ? Tout simplement par ce que le citoyen en France dit : je veux savoir ! Je veux des comptes ! Je veux qu'on me rende compte ! Quand on passe 2 milliards dans le soin et dans le médico-social, je veux moi,

citoyen, savoir où passe cet argent et à quoi il sert. Et donc forcément il faut des indicateurs, il faut des rendus il faut des bilans, ça me paraît logique. Et donc moi avec les réglementations supplémentaires je dis bravo. C'est normal. Dans les entreprises aussi les réglementations sont de plus en plus contraignantes, ce n'était pas comme ça il y a 30 ans, moi je n'ai pas eu la chance de connaître la période des 30 glorieuses, je suis arrivé juste après sur le marché du travail, et c'était déjà difficile, j'ai 53 ans et ça fait plus de 25 ans que je travaille. J'ai toujours vécu des situations difficiles entre le boulot, mes sociétés, le chômage. Et ça me paraît normal ces situations difficiles. Et oui, ça me paraît normal, c'est-à-dire finalement banal et valable pour tout le monde, ces difficultés économiques, sociales, budgétaires. On m'a raconté la grande époque du médico-social, dans les années 80 ou 1990. Il suffisait qu'une association dise aux pouvoirs publics, il me faut un poste de plus, et l'État donne l'argent pour ce poste en plus. Sans véritablement réclamer de contrepartie et de droit de regard. Oui c'était la Belle Époque, et je comprends que ce soit fini désormais. C'est normal que les plus anciens parmi les directeurs soient nostalgiques de cette époque bénie. Moi, je m'étonne qu'on ne se soit pas posé davantage la question bien avant sur ces financements où il y avait des dérives complètes et j'applaudis des deux mains quand je me souviens de ce qu'on trouvait comme maltraitance et négligences dans les maisons de retraite, il y a peut-être 20 ans, il y avait des situations catastrophiques pour les petits vieux. » (Homme, Directeur, 53 ans)

En résumé, les représentations annihilant la critique et la contestation chez les cadres se présentent de trois manières : une insatisfaction attribuée à des causes individuelles, une atténuation de son importance et de sa capacité à agir et enfin un sentiment d'impuissance face aux logiques gestionnaires qui sont mises en place. On pourrait y voir la manifestation de la « coopération forcée » des cadres signifiant par là que l'accentuation des contraintes systémiques du marché du travail. Autrement dit, on pourrait y voir l'expression « d'une subtile implication contrainte » permettant de signifier combien les cadres n'ont pas le choix et doivent se soumettre à la norme s'ils souhaitent rester dans l'association. Cependant, il nous faut modérer ces interprétations à la lumière des entretiens : car l'explication par la contrainte systémique n'est pas suffisante puisque nous n'avons pas rencontré beaucoup de cadres qui acceptaient les nouvelles conditions de travail en étant sous l'empire de la peur induit par un rapport étroit avec le marché du travail et le chômage. De fait, la plupart des cadres démentent travailler directement sous la menace de perdre leur emploi¹³. Certes quelques uns d'entre eux expriment clairement leur crainte face à des nouvelles restructurations, et ne cachent pas avoir des difficultés à retrouver un emploi comparable à celui qu'ils occupent dans d'autres associations. Mais pour autant, ces cas sont isolés. La plupart des cadres agissent sans avoir pour moteur la peur du chômage. Leur action de « coopération forcée » n'est donc pas contrainte par l'inquiétude du lendemain. Ils se savent capable de « rebondir » en cas de coup dur. La majorité d'entre eux ne paraît pas tourmentée par le risque de voir son activité brutalement interrompue et de vivre une période de chômage. Ils portent un regard confiant sur eux-mêmes et dans leur capacité à survivre aux aléas, en n'ayant pas de doute sur leur compétence à retrouver un emploi dans une autre association. Même si pour cela ils doivent faire plusieurs dizaines de kilomètres en plus chaque jour.

¹³ Dans l'enquête statistique, seulement 67% des répondants disent ne pas avoir peur de perdre leur emploi dans les 3 ans à venir. La peur du chômage est donc malgré tout bien présente parmi les cadres du social.

« La formation CAFERUIS m'a permis surtout de savoir ce que je voulais faire en tant que cadre, et je me suis rendue compte que c'était vraiment la coordination qui m'intéressait le plus. J'ai été toujours dubitative sur mon rôle de chef de service même si je faisais bien, et je l'ai fait pendant plus de huit ans. Et la montée en charge de mon ancienne activité en 2014 comme chef de service m'a beaucoup conduit à plus croire que les choses allaient s'arranger. Je sais bien que la coordination est très à la mode c'est une sorte de poste de cadre sans vous apporter véritablement un statut de cadre. Moi j'ai 50 ans, le médico-social me fatigue un peu, je tiens encore, mais ça me fatigue un peu beaucoup. Car les pressions permanentes et le « reporting » et la charge de travail qui augmente sans cesse, tout ça, c'est pas pour moi. Je ne trouvais plus d'espace de tranquillité pour faire mon travail convenablement. Actuellement, après ma démission, j'ai vite retrouvé un nouveau boulot : je dois faire alors beaucoup de kilomètres, et déjà la charge de travail est lourde car le projet qui s'est monté en septembre et que je démarre comporte une file active de 40 familles, alors que j'en suis déjà à 16 familles et que je suis déjà débordée. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Nombre d'entre eux estiment avoir des ressources et des compétences nécessaires pour faire valoir leur expérience auprès d'autres associations ou même être en mesure de développer une autre activité comme coach par exemple. Et il est effectivement rare de trouver des cadres de l'Action sociale qui ont eu de longues périodes de chômages parmi les enquêtés. Par conséquent, la plupart des cadres ne se sentent absolument pas menacés dans leur poste. Rares sont les licenciements. Par contre, les départs volontaires peuvent être fréquents. De ce fait, il ne plane pas des menaces continues et lourdes sur la tête des cadres. D'ailleurs, alors que les cadres ont connu de nombreux établissements au cours de leur carrière, les mesures de licenciements sont vécues parfois comme un danger lointain qui concernerait davantage les entreprises des autres secteurs d'activité que le secteur du médico-social. Bien entendu les menaces de licenciement sont toujours présentes, mais un cadre qui présente un positionnement loyal à sa hiérarchie n'aura presque aucun risque de perdre son emploi.

Ce constat invite à interroger les attitudes d'acceptation des contraintes ainsi que le caractère volontaire de l'implication. Le consentement ne peut reposer uniquement sur la contrainte économique et la menace issue du rapport salarial. Notre étude montre à l'évidence que les cadres du social ne travaillent absolument pas dans la crainte du licenciement. Nous voudrions montrer qu'il existe en fait des « jeux sociaux » et des ajustements permettant de modérer la contrainte pourtant existante et de la rendre acceptable aux yeux des cadres. A ce titre, nous pourrions montrer dans le chapitre suivant que si les cadres du social se tiennent à un rapport d'enrôlement que leur impose la structure hiérarchique de leur institution, ce n'est pas seulement sous l'effet de la contrainte et de la domination organisationnelle intériorisée et subie, mais également parce qu'ils y trouvent parfois un peu leur compte, et mêmes aussi des occasions de bonheur comme nous l'avons constaté dans les récits.

8. La fabrique de l'adhésion des cadres aux institutions

Si les cadres sont en mesure de critiquer leurs institutions et les organisations où ils travaillent, leur activité professionnelle peut cependant leur procurer de profondes satisfactions. Cette activité leur confère de véritables bénéfices symboliques qui, en retour, rendent possible un fort investissement dans le travail.

Les intérêts et bénéfices symboliques sont très différents des revenus d'argent. Même si le salaire est bien sûr une dimension essentielle du rapport symbolique au travail, il reste que l'attrait pour le travail est aussi commandé par les profits symboliques qu'on y reçoit. Il y a un intérêt intrinsèque à être au travail quotidiennement : le travail apporte bien sûr une forme de dignité. Mais outre le fait que ces profits permettent de dénier le rapport au réel et la vérité objective du travail comme exploitation et domination, il apparaît que les cadres disent retirer de leur travail de multiples gratifications. Bien sûr ces gratifications sont instrumentalisées par les associations en vue d'obtenir d'eux qu'ils se réalisent dans leur propre exploitation. Le fait est qu'elles leur donnent le sentiment de travailler aussi pour leur propre intérêt personnel, faisant oublier les structures hiérarchiques et les formes de dominations subies et infligées. Beaucoup de cadres se rendent compte néanmoins de l'instrumentalisation dont ils sont victimes par leur association. Ils opèrent alors un léger pas de côté dans le récit en exprimant qu'ils accordent alors principalement une importance déterminante à la reconnaissance des équipes et des familles à leurs égards. Les moments de départ hors de l'institution sont jugés comme des moments clefs pour déterminer et illustrer objectivement à leurs yeux, s'ils ont été véritablement appréciés :

« Donc quand je suis arrivé à L., j'ai tout de suite été en phase avec les exigences de l'association du département, et j'ai pu valoriser aussi bien la production que les personnes handicapées. Par exemple on faisait une à deux fois par an une grande fête où on ouvrait les locaux et où on invitait l'ensemble de toute la population pendant une journée, il y avait près de 1000 personnes qui venaient et les personnes handicapées étaient très fières, il y avait une animation, et un respect mutuel. La loi 2002 oblige à se positionner en mettant vraiment les usagers au centre, et pour moi ce n'est pas du baratin. (...) En 2008 et 2009, j'ai repris la partie hébergement de l'établissement. C'était un challenge assez fort car il y avait à reconstruire le bâtiment au sens propre et les équipes au sens figuré. Ça s'est bien passé car quand je suis parti j'ai eu plein de cadeaux, des bouteilles de whisky et des jambons. Les gens ne voulaient pas que je parte, c'est plutôt bon signe en matière d'évaluation de mon travail, je trouve. (...) Et puis tout n'est pas qu'une question d'argent, ce qui fait la qualité d'un établissement c'est surtout la force et la cohésion de l'équipe, quelque chose qu'on peut appeler l'ambiance et qui est très difficile à définir mais qui fait que tout le monde se sent bien à travailler. Et c'est ça aussi mon rôle de directeur. » (Homme, Directeur, 60 ans)

Dans les entretiens, l'adhésion à la valeur travail et au travail bien fait procure de la fierté. Il apparaît qu'une telle adhésion est aussi le produit de trajectoires sociales ascendantes qui ont fait passer ces cadres par des milieux sociaux où leur a été donné le goût et l'envie de travailler sérieusement. Pour beaucoup d'entre eux, la réussite scolaire n'a cependant pas été forcément au rendez-vous. Peu de cadres ont effectué des classes préparatoires, des parcours dans les grandes écoles et des formations universitaires de haut niveau. Le parcours scolaire et professionnel a été constitué d'obstacles

surmontés les uns après les autres. Cette réussite est cependant celle qui se nourrit d'elle-même pour renforcer le désir de bien travailler, tout en acceptant les hiérarchies. Leur habitus de classes populaire et moyenne a été souvent composé de valeurs morales où le soutien aux plus faibles était présent. Sans remonter très loin dans le discours familial, il apparaît que ces cadres du social sont aussi des transfuges de classes qui ont été nourris par des références à l'effort sur soi et pour les autres. L'accompagnement des plus vulnérables n'est pas né du jour au lendemain. Il est le produit d'un long processus de socialisation aux valeurs humanistes qui ont infusées en eux depuis leur enfance. En tant que transfuges de classes, ils ont pu connaître également en tant qu'enfant les restrictions budgétaires de parents aux faibles revenus. Puis, peu à peu, ils ont acquis leur autonomie et gravis les échelons pour devenir cadres au fil des expériences professionnelles. Par leur trajectoire ascendante, et par les valeurs humanistes (souvent de type personnaliste), ils sont en affinité avec leur secteur d'activité dans le social :

« Mon père était ingénieur maison dans une grande entreprise d'électronique, ma mère était institutrice. On était une famille de six enfants, et j'ai un peu le même parcours que mon père. Il est parti du terrain avec un CAP, et il est devenu ingénieur et puis à la fin expert dans le domaine de la sécurité, il était en charge de toute la sécurité de l'entreprise. J'ai eu le même trajet dans la mesure où je me suis formé sur le tas, je n'ai pas travaillé à l'école, j'avais beaucoup d'opposition à l'école. Et puis peu à peu j'ai été de plus en plus à m'interroger et à réfléchir et à travailler pour rattraper mon retard, c'est un peu moi et mon père c'est pour ça qu'on a le même parcours. Je n'étais pas du tout fait fâché avec mon père je m'entendais très bien avec lui, il y a un vrai parallélisme des trajectoires entre mon père et moi. » (Homme, Directeur, 46 ans)

« Mes parents étaient dans le milieu agricole, mon père était ouvrier forestier et ma mère était femme de ménage. Ils ont toujours fait le même métier durant toute leur vie. Ils sont décédés tous les deux. Moi, j'étais la petite dernière, et mon frère aîné à 20 ans de plus que moi. Ma mère et mon père sont décédés ils avaient plus de 90 ans. J'ai deux grands frères, ils sont retraités tous les deux. L'un était convoyeur de fond, et l'autre travaillait chez Michelin. Je viens d'un milieu ouvrier. Mon père entretenait la forêt domaniale pour l'ONF. Il aimait bien son travail, la forêt était son lieu de vie et notre maison d'enfance était à la lisière de la forêt. J'ai toujours aimé vivre à la campagne et prêt des arbres. (...) J'ai eu mon bac à 18 ans en 1981. J'ai arrêté mes études car mes parents étaient âgés et avaient de petits moyens, ils partaient à la retraite avec une toute petite retraite, et j'ai eu l'opportunité de travailler dans un collège sur de la prévention pendant un an dans un collège. C'était à L. tout à côté de chez mes parents. Depuis toute petite, j'ai toujours vu mes parents travailler dur. Quand j'étais au lycée j'ai toujours travaillé pendant les vacances dès 16 ans, j'entretenais la piscine municipale. La valeur travail c'est quelque chose de fort dans ma famille. Et ça n'a pas toujours été facile. La valeur travail, ça m'a beaucoup aidé à tenir, à certains moments dans mon boulot de cadre.» (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Notre étude voudrait montrer tout ce que leur adhésion aux valeurs associatives du médico social doit à cette trajectoire sociale et à ces valeurs héritées d'un univers familial parfois ascétique, et souvent rempli de chaleur humaine. Ce subtil héritage conduit les cadres que nous avons rencontré à ne pas se complaire dans un discours carriériste qui ne les habite d'ailleurs pas. Nuls soucis de carrière à tout prix. Le passage au statut de cadre s'est fait d'ailleurs parfois dans la douleur et dans l'hésitation. Cependant, nous voulons surtout montrer que les discours managériaux tenus par les Directions

Générales peuvent flatter ces dispositions à la réalisation de soi par le travail et conduire aussi à l'aveuglement quant au niveau très élevé d'investissement au travail que les cadres consentent à fournir.

8.1 La variété des bénéfices symboliques du cadre

D'un cadre à l'autre, les conditions qui président à l'adhésion sont bien sûr multiples. Les motifs de l'adhésion et leur intensité sont également variables. Les salaires étant fortement encadrés par les conventions collectives (Convention 66 et 51 pour une majorité d'entre eux), l'appât du gain n'est pas ce qui nourrit ce mécanisme d'adhésion. Qu'est ce qui nourrit donc ce mécanisme d'adhésion ? Voilà la question majeure à laquelle nous allons tenter de répondre dans la suite de cette étude.

Dans le secteur médico-social il n'y a pas non plus de recherche de gain de productivité qui aurait pour conséquence le versement de primes importantes, de bonus et autres indemnités financières. Tout au contraire, l'idéologie des cadres du social est imprégnée d'une injonction propre au monde du secteur social à ne pas penser en termes de profit ou de gain de productivité immédiat. Car il s'agit d'humain avant tout auxquels les cadres ont à faire. Et l'humain, c'est la principale valeur qui anime ces cadres dans chacun des rouages de leur activité. Ils ne sont pas fascinés non plus par la technologie et l'expertise des spécialistes que l'on rencontre dans d'autres champs professionnels comme les Télécom ou le Nucléaire. Nulles fascinations pour de lourds objets techniques dont ils seraient les seuls à en maîtriser les agencements. Leur fierté est produite par une autre maîtrise : celle des dispositifs humains et des capacités à avoir un impact sur les possibles bonheurs ou bien-être à apporter aux usagers. Il y a une sorte de modestie intrinsèque qui s'exprime ainsi. Il s'agit juste pour eux de contribuer à améliorer le sort des plus vulnérables sur la longue durée. Leur échelle d'action est certes un peu restreinte parfois mais ils éprouvent fortement la sensation de leur pouvoir d'action sur le réel des usagers autour d'eux. Et c'est ce pouvoir d'action qui les mobilise fortement au quotidien, comme leur Direction Générale de leur cesse de le leur répéter à l'envie :

« Et en fait l'équipe a été assez malmenée, ou plutôt elle est allée beaucoup à l'épuisement. Quand je suis arrivé, j'ai mis tout de suite une très bonne ambiance de la convivialité je disais bonjour, je ramenaient quelques petites choses à manger le midi, et puis l'équipe est assez soudée, personne ne se tire dans les pattes tout le monde s'entraide sans pour autant que ce soient des rebelles et moi j'ai un grand bonheur à travailler avec cette équipe que j'aime beaucoup. Je les trouve très professionnels, très investis et très solidaires entre eux pour s'entraider dès qu'un problème arrive. Moi-même je leur dis : vous savez je ne sais pas faire grand-chose, tout ce que je peux faire c'est d'essayer de trouver la solution avec vous. » (Femme, Directrice, 31 ans)

« Travailler en établissement c'est un vrai bonheur. Il y a une grande variété de professionnels, des psychologues, des éduc, des psychomotriciens, des psychiatres, et ça c'est vraiment riche et passionnant à faire bosser ensemble pour voir évoluer les enfants. Il y a beaucoup de cogitations, de critique, de création et ça c'est passionnant. On avait beaucoup d'enfants déficients intellectuels. Il y avait bien sûr des conflits entre les psychologues selon leur chapelle ou leurs obédiences, mais moi, j'ai une formation psychanalytique et j'arrive dans une direction qui donne la priorité aux thérapies comportementales, et donc là on peut penser qu'il pourrait y avoir du conflit. Or moi j'ai réussi, à faire se rencontrer les deux courants, comportementaliste et psychanalytique. Je sais que ce n'est pas facile,

mais on a réussi, c'était dans l'intérêt des gamins, et tout le monde y a mis du sien, sans être trop bornés. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

« « Et quand je suis partie de l'association, les personnels et aussi les partenaires extérieurs ont reconnu non seulement, je pense, ma compétence mais surtout mon humanité, mon écoute et mon désir de bien faire. Je ne veux pas me jeter des fleurs ce n'est pas ça. Même l'évaluateur externe m'avait dit que mon établissement était parmi les meilleurs : il mettait les meilleures notes en termes de solidarité, convivialité, esprit collectif, souci de l'autre aussi bien dans l'équipe que envers les résidents. Et quand je suis partie définitivement de l'association j'ai aussi beaucoup dit merci à tous ceux avec qui j'avais travaillé, c'est un échange croisé. Et puis j'ai eu aussi les familles qui m'ont témoigné de la reconnaissance. » (Femme, Directrice, 49 ans)

« Ici à dans l'établissement, c'est tout le contraire. Ici tout le monde se parle et échange. On a un grand hall central dans lequel tout le monde se croise et où tout se sait immédiatement. Ici c'est familial et chaleureux. La directrice et le chef de service et le moniteur forment une équipe et ça change tout. On est vraiment dans le même bateau avec chacun ses spécificités. C'est super ici. (...) Et puis on prône le co-voiturage, et on développe tout ce qu'on peut pour que le transport soit simple et accessible pour tous. On a aussi bien sûr les bus du transport en commun des communes alentours. On a aussi des personnes qui ont des enfants, qui sont mariés, qui sont propriétaires de leur maison, ils sont comme nous pour beaucoup d'entre eux. Le permis boîte automatique a pu être passé il y a longtemps et puis, ils peuvent passer le permis manuel avec une formation de 7 heures adaptée. Ici, il y a énormément de formation pour faciliter l'autonomie dans tout. Les personnes ont besoin de conduire pour livrer le repas, pour se déplacer sur les espaces verts, pour aller sur les chantiers de peinture : il faut qu'ils puissent se déplacer comme vous et moi. Ce ne sont pas les personnes encadrantes qui conduisent. Et puis aussi on a des voiturettes sans permis pour qu'un maximum de personnes puisse se déplacer et se familiariser avec l'extérieur et être fières de ressembler le plus possibles aux gens comme nous. (...) Moi je suis au contact avec les équipes, la porte de mon bureau est toujours ouverte et les équipes m'appellent à tout moment dès qu'il y a un problème. On est tout le temps en contact ensemble. Et on a quand même aussi toute une équipe des espaces verts qui n'est pas sur le site ici, mais qui est un peu plus loin à 3 km. Donc je vais très souvent là-bas pour faire le recueil aussi des PPA, la psychologue m'accompagne souvent, on est sur le terrain directement avec eux pour voir ce qui va et ne va pas. La directrice passe tous les matins aux espaces verts. Et le vendredi après-midi on se retrouve parfois pour boire un verre tous ensemble, c'est extra professionnel, c'est ouvert à tout le monde, ça fait des moments très sympas. (...) Mais pour le moment j'aime beaucoup mon travail, alors il est possible que je ne sois pas trop objective c'est-à-dire que je ne vois pas tout ce qui ne va pas, mais vraiment travailler ici c'est un vrai bonheur. (...) Faire des choses qui iraient à l'encontre de ce que je pense, non, ce ne serait pas possible. Faut être honnête, j'ai vu des chefs de service malmenés dans ce qu'elles avaient à faire et ça se voyait physiquement et dans ce cas, elles n'ont pas tenu longtemps. Et puis je n'ai pas de conflit entre moi et la qualité de mon travail. Je n'ai pas besoin de bâcler mon travail, et je ne le pourrai pas. Je suis vraiment satisfaite de mon travail. Des fois, je me dis même que je n'en fais pas assez par rapport à ma directrice. » (Femme, Chef de Service, 42 ans)

La valorisation des responsabilités et du pouvoir exercé est aussi largement entretenue par la reconnaissance d'une forme de prestige et d'honneur. Elle est également associée à une éthique qui repose sur la conscience du devoir accompli que procure soit un projet couronné de succès, soit un

établissement en état de fonctionnement malgré toutes les difficultés quotidiennes à affronter. L'attrait du poste de cadre du social repose fortement sur le sentiment d'exercer une action ou un pouvoir sur la réalité des usagers présents dans les établissements dont le cadre a la charge. Usant d'une terminologie managériale, ces cadres affirment ainsi « *pouvoir influencer la réalité, faire bouger les choses, améliorer le quotidien* ». Et toujours l'intérêt des usagers est mis en avant. Pour eux, « *construire un projet, faire avancer les choses, apporter un mieux être* » exprime ce qu'on appelle un « désir de contribuer ». C'est ce moteur qui les conduit par exemple à rouler sur les routes enneigées en hiver pour soutenir leurs équipes et faire que l'établissement tourne malgré tout. Ils tirent ainsi fierté d'avoir pu œuvrer à améliorer la situation dans des contextes économiques incertains et des contraintes organisationnelles peu favorables :

« C'est vrai que les cadres ne savent pas tellement se défendre, ils se pénalisent eux-mêmes, ils s'interdisent de revendiquer. Dans l'association il y avait un cadre qui était membre du comité d'entreprise, et il revendiquait pour tous les cadres les 35 heures. Il faisait, lui, ses 35 heures et n'en faisait pas plus, mais il était extrêmement mal vu par la direction, et même de ses autres collègues cadres. Ça ne se fait pas d'être dans une autre posture que celle du sacrifice quand on est cadre. Le cadre est un peu comme le capitaine du bateau qui ne doit pas lâcher ses équipes. C'est pour ça qu'il est impensable de partir à 17 heures. Les équipes sont au front et on doit les soutenir. L'hiver dernier il y a eu de la neige, beaucoup de neige, et ça a impacté beaucoup de services dans les zones rurales, et pendant mes congés, je ne me suis pas posé la question j'ai été les soutenir pour réguler l'activité durant ces journées enneigées. Je crois que chacun des cadres tient beaucoup à la reconnaissance vis-à-vis des équipes, c'est affectif, il faut être là quoi qu'il arrive. Même dans la voiture au retour de mes journées de travail il fallait répondre au téléphone, et là c'est la médecine du travail qui m'a beaucoup alertée, j'avais la crainte de prendre la route. Et le midi je mange souvent dans la voiture, un sandwich ça permet d'économiser du temps. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Le fait qu'un grand nombre de cadres du secteur social soient composé de femmes est un facteur important pour comprendre la logique décrite ci-dessus. Là encore, la référence fournie par les conventions collectives limite presque totalement les inégalités en matière de rémunération. Cependant les inégalités de carrières et d'accès aux fonctions de décision et de pouvoir sont présentes car induites par les habitudes héritées culturellement chez les femmes à se sentir moins légitimes que les hommes à occuper des fonctions de direction. Cette affirmation ne doit pas choquer. Elle est d'ailleurs souvent reprise par les directrices elles-mêmes :

« Je crois toujours que je n'en fais jamais assez pour mon salaire. Je suis sûre qu'ici on est traité pareil au niveau homme femme et il y a la convention, mais les femmes travaillent avec plus d'acharnement. » (Femme, Directrice, 54 ans)

« Oui, pour nous les femmes il faut toujours faire la preuve de notre valeur, on doit toujours être efficace sinon on est tout de suite moquée et ridiculisée. Donc on doit toutes d'une part être solidaires et en plus travailler rigoureusement, moi je manquais un peu de confiance en moi quand même mais je me donnais à fond, pour la gloire sans doute, je ne comptais pas les heures, il fallait que le travail soit fait et que personne n'ait rien à nous redire sur la qualité de notre travail c'était un vrai motif de fierté de bien faire notre boulot, j'allais dire aussi bien que les hommes. Mais un moment on va au-delà de ce qui est tenable, et on embarque parfois les équipes dans quelque chose de pas réaliste, et ça pète, et c'est normal que ça pète. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Dans le secteur social, nous n'avons pas rencontré de cadres féminins qui critiquent les multiples discriminations dont elles font l'objet dans les autres secteurs professionnels, sans doute parce que ces discriminations n'ont presque pas lieu. Ici, l'environnement de travail n'est pas réputé être plus masculin que féminin pour les cadres. Même si l'articulation entre vie professionnelle et vie privée reste semble-t-il toujours plus difficile pour les femmes qui ne peuvent déborder constamment sur des horaires tardifs en fin de journée qu'en se le reprochant à elles-mêmes. Les femmes cadres doivent alors accepter les horaires à rallonge pour être « à la hauteur » des hommes cadres. Cependant, intérieurement, nombreuses sont les femmes cadres qui expriment le sentiment qu'il faut en faire davantage que les hommes pour être reconnues par la Direction Générale (toujours composée d'hommes). Elles tentent de prouver au quotidien, face aux événements, qu'elles sont capables de faire ce qu'un homme peut réaliser :

« Cet ancien Directeur Général était quelqu'un de qualité, c'était un bon leader mais il avait quand même quelques petites choses à régler avec les femmes. Je suis devenu cadre à 34 ans, je suis une femme et je suis dynamique, j'en veux un peu comme on dit. Et c'est vrai que cet ancien Directeur Général me considérait sans doute un peu moins que les autres directeurs hommes un peu plus âgés que moi. Il pouvait des fois me regarder de haut mais je me battais bien et il m'appréciait. Et pourtant je n'avais pas le diplôme de directeur, le fameux CAFDES. C'est aussi pour cela qu'il y a 10 ans environ, j'ai encore fait mes preuves en créant un hébergement. En étant bien sûr épaulée par mon DG qui me trouvait perspicace et pugnace. Le directeur savait que lorsque j'avais quelque chose en tête et que j'avais repéré les besoins je pouvais être très efficace. Et en plus je créais les choses de manière collective en ayant repéré au préalable les besoins. (...) Et tout ça avec le soutien bienveillant de mon ancien Directeur Général qui avait toujours un problème avec le fait que je sois une femme et surtout la plus jeune des directeurs. Mais mon directeur aurait voulu le vrai diplôme, le CAFDES. Et là en fait j'ai été soutenu par mes autres collègues directeurs des autres structures du département qui m'aimaient beaucoup et qui ont dit au Directeur Général qu'il fallait qu'ils prennent la mesure de tout ce que j'avais fait depuis ces années que j'étais la personne la plus dynamique dans son équipe de direction. Un des directeurs a même dit au DG que je devenais un exemple pour les autres directeurs diplômés. Et lorsqu'il est parti, il est venu me dire qu'il regrettait de m'avoir sous-estimée. J'ai beaucoup aimé sa capacité à revenir sur ce qu'il pensait et j'ai beaucoup aimé l'estime qu'il m'accordait. Il m'a bien dit qu'il appréciait le souffle nouveau que j'apportais dans chacun des projets. » (Femme, Directrice, 49 ans)

De la sorte, ce rapport au réel conduit les femmes cadres à valoriser leur capacité à surmonter les différents obstacles qui se dressent sur leur parcours professionnel. Ces difficultés, lorsqu'elles sont franchies, sont dès lors interprétées comme des dimensions valorisantes et gratifiantes de leur activité, véritables bénéfices symboliques en tant que tels. Même si le domaine où elles travaillent n'est pas très masculin, le fait d'accéder par l'effort de la formation et de l'expérience acquise à des postes de cadres vont produire un enthousiasme récurrent comparable à la fierté d'une mission accomplie chaque jour. C'est parfois avec retard que les hommes présents à la Direction Générale condescendent à reconnaître les qualités de meneuse et de chef de projet innovant à une femme cadre. Même si le milieu professionnel est féminisé, il prévaut souvent des préjugés et des discriminations, qui une fois vaincus, deviennent alors des motifs de satisfaction et par conséquent, des ressorts de consentement

au travail. Pour les cadres, ces motifs de fierté vont conduire à modifier sa perception du monde et à juger son activité professionnelle passionnante, au point de s'y donner sans retenues.

8.2 Le plaisir à communiquer : un attrait central dans le secteur social

Pour comprendre encore davantage la nature des bénéfices symboliques que les cadres retirent de leur travail, il faut écouter avec attention la manière dont ils valorisent les relations entretenues avec leur entourage directe de travail comme les collègues, la hiérarchie, les usagers et les autres partenaires. Ils disent apprécier « travailler en équipe » et aiment à souligner la « bonne ambiance » qui règne dans leur milieu de travail avec des équipes et des collègues relativement soudés. Un cadre qui ne ferait pas appel à ces éléments d'appréciations positifs serait alors à considérer de la part de l'enquêteur comme un cadre en souffrance à son travail :

« Le DG avait gagné, mais ça m'a révolté. Dès lors, je me suis mis à travailler sans trop d'enthousiasme. Les choses mauvaises s'accéléraient dangereusement pour moi. Je n'étais plus invité par les partenaires, j'étais devenu une personne qu'il allait s'isoler et être discréditée auprès des équipes et des partenaires. Les équipes étaient déstabilisées par les injonctions contradictoires du DG entre productivité et précautions du monde social. (...) Mais en attendant je retrouve la pêche car je remonte une nouvelle équipe et que cette fois, j'ai un peu plus les mains libres. » (Homme, Directeur, 50 ans)

« J'ai aussi observé une grande richesse de solidarité d'échanges de relations le partenariat dans les territoires ruraux du sud du département. C'est très différent le rural par rapport à l'urbain. Mon expérience dans le rural a été très riche car j'ai pu travailler en bonne intelligence avec toutes les collectivités territoriales et tous les partenaires on a monté de nombreux projets. » (Femme, Directrice, 49 ans)

Ainsi, plusieurs cadres indiquent avoir plaisir à échanger avec d'autres cadres des institutions partenaires (ARS, Conseil Départemental, expert de l'ANESM, Commandant de Gendarmerie, Juges, Chefs d'entreprises, etc.) et manifestent l'importance que prennent ces relations entre pairs en laissant apparaître un aspect significatif des relations sociales au travail chez les cadres : la valorisation des caractéristiques intellectuelles, culturelles ou statutaires du cercle des personnes que côtoie régulièrement un cadre dans son environnement de travail. Ces relations extérieures valorisantes permettent aussi de conjurer parfois l'ennui des quelques moments de routines au travail. Travailler en collaboration avec des gens intelligents et sympathiques, et si possible aussi « humainement intéressants » est un atout. Sont valorisés alors des individus qui ont un capital social, économique et culturel renvoyant par reflet de la relation une forme de valorisation de soi pour les cadres du social.

« C'était pas commode de faire travailler ensemble des ME, des CESF, des EJE, des éducateurs, des psychologues, sans se marcher dessus. Ça fonctionne, et j'ai des retours des partenaires qui me disent que ça marche bien. On a même récupéré des mesures AEMO qui patinaient depuis quatre ou cinq ans, et qu'on a réussi à circonscrire en un an et demi avec notre nouveau service. Cela a des effets vraiment très bon. Voilà j'ai fait des choses intéressantes dont je suis très contente, même s'il reste beaucoup de travail encore. Maintenant on est capable de présenter notre service un peu partout et d'en vanter les mérites. » (Femme, Chef de Service, 57 ans)

« J'étais très heureuse dans ce précédent travail, avec la plate-forme qu'on a créée on a pu développer un réseau énorme, j'adorais ça, et notre travail était vraiment efficace. Je suis cadre pour la ville de N., et on s'agrandit au niveau de l'agglomération. À cette époque, je suis cadre et je dirige environ 25 référents, tout le monde me laisse tranquille, je suis très autonome, on fait du très bon boulot, il y a beaucoup de fric grâce au fond social européen, le FSE. On ne manque de rien, on met en place de nouveaux protocoles qui sont bourrés d'intelligence, on formulait nos besoins et l'argent arrivait. Ce qui se met en place à ce moment-là c'est quand même une très forte interaction entre service public et le monde associatif, et moi. (...) Ça a été un choix politique de laisser à des associations le soin de gérer des missions qui auparavant auraient été dévolues à l'Etat. Moi, ce qui m'intéressait c'était de travailler sur des projets. J'adorais la dimension projet. » (Femme, Directrice, 58 ans)

La valorisation des interactions et des activités en commun s'exprime aussi à travers l'importance accordée par les cadres à la reconnaissance du travail effectué. Ils sont ainsi réceptifs aux marques de gratitude de leurs supérieurs. Si celles-ci font défaut, ils en sont alors gravement affectés. Les signes de gratitude des usagers, de leurs familles ou des équipes sur le terrain sont aussi attendues mais pas sollicitées. Cette gratitude doit venir d'elle-même, sans être provoquée. C'est par leur travail et l'efficacité des projets mis en œuvre qu'ils attendent cette reconnaissance : un petit mot favorable de la part d'un éducateur, un an après la mise en place d'un projet innovant, et c'est une joie diffuse qui va rayonner pour longtemps dans le corps et l'esprit du cadre :

« Qu'est ce qui fait que je ne lâche pas tout ? Eh bien c'est l'équipe. C'est l'équipe. J'ai lâché à un moment, et j'ai retrouvé sur mon bureau un rapporteur sur lequel était écrit « we need you » : l'équipe m'avait fait entendre qu'il me fallait être là. Je ne veux pas me décevoir et décevoir les autres. Je me suis alors attelé au projet avec l'équipe, et aujourd'hui, je prends le café et je déjeune avec eux très souvent. L'équipe est vraiment ce qui fait tenir. On se serre les coudes, et aujourd'hui je pars le soir à la même heure qu'eux désormais. » (Homme, Directeur, 62 ans)

Car il peut douter souvent. Le cadre peut douter ainsi sur la manière la plus adéquate de mettre en œuvre ses projets et son organisation. L'une des manières de lever ses doutes est d'obtenir l'acquiescement des équipes, pas forcément au début, mais à l'issue de la mise en place d'un projet. Cette issue peut prendre du temps et les conflits à lever avec les équipes peuvent être nombreux. Durant cette période de travail, le cadre ne peut alors compter que sur la confiance de sa hiérarchie pour passer ce cap. C'est sur cette confiance qu'il s'appuie alors pour persévérer dans l'effort. Le cadre est donc attaché à la confiance que son supérieur lui accorde en retour des efforts qu'il est prêt à consentir pour mener à bien ses missions. Cette confiance est source de mobilisation et de motivation pour les cadres. Cette confiance accordée par les supérieurs est un support symbolique sans lequel le cadre ne peut rester durablement en poste. En retour, il ne doit pas décevoir ses supérieurs, et se doit de bien travailler pour mener à terme ses missions. Pour cela, il est prêt à rester tard, à travailler beaucoup parce qu'il veut se montrer digne de la confiance qui lui a été accordée. Nous trouvons ici l'un des ressorts principaux de l'adhésion des cadres aux mécanismes de domination qu'ils subissent :

« En fait monsieur L. était le directeur de l'établissement au départ, c'était un éducateur au départ qui s'est formé sur le tas, et en 2002, il est parti comme DG tout en restant un peu à l'établissement, et pendant quelques années, il n'y a pas eu de cadre de direction, et en 2008, il a mis une offre d'emploi comme directeur adjoint, et la production dans l'établissement faisait que je me sentais un peu petite

et pas très sûre de moi, et puis, en 2016 je suis devenue directrice de fait, car le DG se sentait en confiance avec moi pour lâcher les reines et puis j'ai été légitimée par l'accompagnement du DG, et on est tous en confiance et ça s'est passé doucement et très bien. Je veux rester digne de sa confiance. Au départ on était un peu surchargé de travail et maintenant totalement surchargée de travail. J'ai trop de travail c'est évident, et ma chef de service est bien chargée aussi. Le truc, ce qui fait que j'aime mon poste, c'est que je voulais être sur le terrain, je ne voulais pas être absente de l'équipe, c'est ma façon de bosser. » (Femme, Directrice, 54 ans)

« Moi, la confiance que la directrice de pôle a pu m'accorder, ça s'est gagné sur mon travail sur des mois et des mois de travail. Donc vis à vis d'elle c'était plus agréable de travailler dans la confiance car on était en confiance justement, mais une confiance fondée sur notre respect pour le travail que l'autre faisait. Moi, c'est ça que j'appréciais dans l'entreprise privée où je bossais autrefois, c'était la confiance et l'autonomie qu'ils m'accordaient. J'ai connu là-bas des gens qui m'ont fait confiance et il n'y a rien de plus bénéfique dans le travail lorsqu'on nous confie des responsabilités et qu'on nous fait confiance, c'est vraiment quelque chose qui donne de l'allant et qui dynamise notre investissement tous les jours. Alors que les enjeux financiers étaient très importants. Moi, on me disait à l'époque : vas y, tu as carte blanche, tu as mon soutien, et même si tu te plantes tu auras mon soutien officiellement. Et moi, je trouve que c'est une posture de bon manager qui est plaisante et qui fait que ça se passe bien ici aussi. Enfin avec moi, je voudrais bien que ça se passe comme ça désormais, et avec le nouveau directeur, je suis en train d'acquiescer sa confiance par mon travail et je sais qu'il peut se tranquilliser et se reposer sur moi pour faire autre chose. » (Homme, Directeur, 45 ans)

« En fait, je n'avais de diplôme (de cadre) et je voulais faire mes preuves. Je me suis beaucoup investie pour assurer ce poste. La directrice qui m'a recrutée savait aussi ce qu'elle faisait : elle embauchait une cadre sans diplôme pour lui permettre de faire ses preuves, en fait, c'est comme si elle m'avait dit un peu, je vous donne votre chance, montrez-moi ce que vous savez faire. Et là, on se lance à fond pour montrer qu'on est bien à la hauteur et qu'on n'a pas démerité et que la directrice a bien eu raison de nous faire confiance. C'était une création de poste en plus, où l'équipe était âgée. Il y avait 50 personnes dans le service, en comptant le secrétariat les psychologues et les 30 familles d'accueil, agent d'entretien, psychologue, médiatrice. C'est ingérable en réalité en termes de taux d'encadrement à priori, mais ça dépend comment on organise son travail, on peut parvenir à gérer type de service pléthorique malgré tout. Et il y a des choses que je ne fais pas comme par exemple les emplois du temps qui sont délégués à une personne. C'est un souci sur lequel je n'ai pas à me prendre la tête, on n'a pas d'internat non plus. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

8.3 Etre enthousiaste : une posture nécessaire

L'autre type de profit symbolique régulièrement cité par les cadres est plus directement lié à l'activité exercée et au fait de la vivre de manière particulièrement enthousiaste. Ils jugent leur travail attractif, captivant en premier lieu parce qu'il ne se déroule pas de manière répétitive et redondante. Un grand nombre d'entre eux insistent en effet sur l'importance de ne pas s'ennuyer au travail et d'être en mesure de faire des choses qui ne soit pas routinières. Ils apprécient la part de créativité et d'imagination que suppose leur activité. De ce fait, beaucoup soulignent qu'ils doivent mettre en œuvre une forme de contribution de leur propre personnalité. Ils indiquent aussi que les formations qu'ils choisissent contribuent à augmenter leur qualité professionnelle :

« Cette formation a radicalement changé ma façon de travailler. Je ne vois plus du tout les choses de la même manière et je suis certainement beaucoup plus efficace maintenant que je ne pouvais l'être avant. Cette formation devrait être indispensable pour tous les travailleurs sociaux qui travaillent avec les familles. Il y a des outils de type systémiques, relationnels, comportementaux, que j'utilise tout le temps dans mes entretiens avec les familles, et avec les partenaires parfois aussi. Je me suis lancée dans cette formation car mon ancien champ d'activité était trop restreint, et que mon niveau de réflexion était quand même limité. Cette formation apportait vraiment des compétences en plus, et ça prouve que l'éducateur peut faire d'autres choses en plus pour compléter son savoir-faire. Cette formation était ouverte à des médecins et à des juristes, ça m'a permis de rencontrer du monde. »
(Femme, Chef de Service, 49 ans)

« J'ai donc du temps désormais pour travailler sur des projets, pour accompagner des gens, et développer de nouvelles modalités de travail. Pour le moment je n'ai pas trop d'appels d'offres auxquels je dois répondre, je fais partie d'un groupe de travail de cadres pour réfléchir sur des projets futurs qui seraient liés à des appels d'offres à venir. J'arrive à organiser enfin mon temps pour organiser les modalités de travail avec les autres équipes et les autres chefs de service, de manière harmonisée un peu nos pratiques, et tout cela se fait, Ô bonheur, sans avoir besoin de travailler dans l'urgence. J'essaie aussi de développer les relations entre services, on s'apprête à faire face à de nouveaux changements dans les pratiques avec nos partenaires. On se retrouve en fait depuis deux ou trois ans avec des profils de famille de plus en plus compliquée à gérer en AEMO. (...) On n'a pas plus de moyens et donc il nous faut être très créatif sur d'autres modalités placements, pour qu'on arrive quand même à tenir face à des situations familiales extrêmement dégradées et dangereuses. On sait bien que le placement n'est pas la réponse à tout, c'est clair. Mais on aurait quand même besoin de plus de places d'hébergements. Il nous faut donc développer d'autres partenariats, et travailler avec d'autres services qui ont d'autres compétences. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

« Je me le suis financé tout seul et mon employeur m'autorisait à partir en formation durant mon temps de travail et il me payait aussi mes déplacements. J'étais ultra content pendant 3 ans, j'ai eu mon diplôme en 2002. C'était un très bon moment pour moi, où j'ai beaucoup progressé et beaucoup appris. (...) Par la suite j'ai eu l'occasion plus d'une fois d'utiliser toutes ces nouvelles compétences. »
(Homme, Directeur, 62 ans)

Les cadres du social ne sont pas des cadres experts enfermés dans leur spécialité et ayant recours aux dimensions intellectuelles, abstraites et conceptuelles de leur activité. Ils ne sont pas des scientifiques aux connaissances pointues, mais plutôt des experts de la relation, avec les équipes comme avec les usagers. Leur expérience est davantage celle d'un retour réflexif sur eux-mêmes et leur propre pratique. C'est là où se niche leur curiosité technique, qui se révèle être un moteur particulièrement puissant de la stimulation et de l'investissement personnel. Il faut ainsi remarquer les bénéfices qu'ils retirent de cet environnement professionnel qui est pour eux une source de réflexion permanente. En ce sens, l'environnement professionnel avec ses nouveaux problèmes à résoudre chaque jour fait partie, avec les relations avec autrui, l'entraide et la contribution à réaliser quelque chose, des quatre sources de plaisir que désignent les cadres en général. Ils manifestent par divers petits exemples combien ils ont l'opportunité d'acquérir et de parfaire leur connaissance et leur humanité dans ce domaine relationnel :

« La formation m'a surtout appris à mieux objectiver mes propres erreurs. J'avais conscience d'avoir fait des choses pas très carrées, mais j'en n'étais pas très sûr, et c'est l'information qui m'a aidé à mieux voir les choses, donc le CAFDES c'était aussi l'occasion de ré-écrire une page blanche et de prendre un nouveau départ, à la fois sur les missions de l'établissement car je m'étais aperçu qu'avec ma formation initiale d'ingénieur je m'apercevais que je n'avais pas pensé à remercier les personnes handicapées qui avaient contribué à faire cette production. Oui, je me suis rendu compte que j'étais encore un peu trop ingénieur technico commercial et pas assez tourné vers l'humain. Donc quand je suis arrivé dans l'établissement, j'ai tout de suite été en phase avec les exigences de l'association du département, et j'ai pu valoriser aussi bien la production que les personnes handicapées. » (Homme, Directeur, 45 ans)

« Devenir cadre n'était pas un objectif en soi. J'avais vu déjà un peu les limites de mon activité pendant sept ans en MECS comme éducatrice, et puis l'expérience en AEMO pendant neuf ans était déjà assez longue. J'avais envie de revenir en établissement avec cette fois une charge d'encadrement. Durant mes années précédentes j'ai aussi eu la chance d'être formé à l'analyse systémique avec mes autres collègues, j'en ai vu tous les bénéfices et tout l'intérêt qu'il y avait à pratiquer son métier sous un même angle théorique, cette formation m'a beaucoup apporté. Et puis après plusieurs années l'équipe de collègues s'est un peu disloquée, au gré des mutations des uns et des autres, et donc moi aussi un moment j'ai voulu partir. J'avais l'impression d'une routine et j'avais envie de choses nouvelles, je voulais m'investir et être responsable dans la mise en œuvre d'un programme de travail. » (Femme, Chef de Service, 45 ans)

« La loi 2002 oblige à se positionner en mettant vraiment les usagers au centre, et pour moi ce n'est pas du baratin, c'est à dire que les personnes handicapées sont depuis plus de 15 ans des collègues de travail et pas des personnes à part. Ils sont inclus. Il n'y a pas de mondes séparés entre deux mondes comme ça pouvait l'être autrefois. Tout le monde est ensemble pour éviter les processus d'auto-exclusions. Aujourd'hui dans mon comportement, j'entendais autrefois mais je ne comprenais pas, il y avait une production agricole avec une conserverie et un abattoir. Le psychologue essayait de m'en parler, et je ne voyais pas que certaines personnes handicapées n'en pouvaient plus et ne savaient pas comment le dire. Certaines personnes pleuraient dans mon bureau et je ne voyais pas qu'elles allaient mal. J'étais dans le déni complet de son malheur à devoir travailler là comme une prisonnière involontaire qui ne pouvait pas dire non au travail. Et moi, j'étais aveugle à sa souffrance car si elle ne faisait pas le travail prévu, ça faisait comme un trou dans ma raquette organisationnelle. Alors c'était plus simple de ne pas voir de ne pas entendre. Je m'en veux encore aujourd'hui de ne pas avoir compris qu'il fallait que je la change de poste, et que l'abattoir était trop dur psychologiquement pour elle. Il y avait même au début des premiers CVS comment on traitait les travailleurs handicapés : on les mettait en bout de table, et ils ne disaient rien à part bonjour et au revoir, pendant que les parents étaient là. Maintenant, les travailleurs s'en emparent, s'affirment et trouvent toute leur place. » (Homme, Directeur, 60 ans)

Ainsi, le travail en équipe, la reconnaissance par la hiérarchie et par les subordonnés, la polyvalence de leur champ d'intervention, le pouvoir de création et d'imagination pour produire des projets innovants, retours réflexifs sur eux-mêmes constituent un ensemble de bénéfices symboliques que les cadres du social retirent de leur travail, quels que soient le genre, l'âge ou la fonction occupée. Ils alimentent alors de façon non négligeable leur consentement à la logique globale des associations du

secteur. Comme d'habitude c'est par l'entremise du fameux mode projet que l'investissement du cadre s'avère le plus fort :

« Je me suis dit que là, c'était un monde vraiment à part. Je n'avais rien connu de tel jusqu'à présent, et en fait j'ai adoré ce nouveau boulot. Pendant 5 ans, j'ai adoré ce travail, cette aventure humaine. J'ai trouvé ça extraordinaire. Il y avait tout à faire, il y avait une équipe à mobiliser, il y avait un foyer à réhabiliter complètement qui n'avait pas d'agrément, pas de budget clair. Mais c'était un projet extraordinaire et un truc de fou assez génial. Le directeur général de l'Association me connaissait car j'ai été aussi quand même membre du conseil économique et social de la région. Je le connaissais, et il me laissait carte blanche. On crée un foyer d'accueil médicalisé. On avait un double financement avec l'ARS et le Conseil départemental. Je suis passée ensuite très rapidement à un prix de journée très bas, et il a fallu se démerder. » (Femme, Directrice, 58 ans)

Dans cette trop courte étude, nous ne pouvons pas nous appesantir davantage sur la notion du mode « projet » qui contamine pourtant toute la structure hiérarchique du secteur médico-social depuis plus de 15 ans. Toutes les références sociologiques indiquent cependant depuis des années que le mode de management par projet est l'outil d'assujettissement par excellence pour la très grande majorité des cadres. Malgré tout ceux-ci se montrent particulièrement friands de « projets innovants » et autres « projets de mutualisation ». Leur Direction Générale les « reboostent » à coup de « projets de service » qu'il convient évidemment de monter dans des délais très courts, ou à coup de « projets créatifs » « aux contours flous », mais « à budget constant ». Les cadres ont âmes des bâtisseurs ; ils construisent des organisations de travail. Pour eux, le mode de management par projet est devenu depuis 15 ans le combustible mental qui leur permet de fonctionner à plein régime : Projet d'établissement, projets personnalisés, projet de service, projet d'évaluation, projet de réponse à appel d'offre... Beaucoup d'écrits qui viendront encore se surajouter au travail d'encadrement des équipes, et à long terme épuiser encore davantage la bonne volonté des cadres. Le mode de management par projet est ce qui les entraîne à se surpasser (et donc les valorise à leurs propres yeux) et en même ce qui les entraîne dans une course sans fin vers le surmenage.

8.4 Une implication instrumentalisée, au service de qui ?

Si l'on devait résumer, la position du cadre dans l'organisation du travail serait celle d'un individu au consentement paradoxal. En effet, d'une part, les individus se révèlent impliqués et engagés, puisant un profit symbolique lié au fait même de l'investissement dans le travail ou les relations de travail comme nous l'avons montré précédemment. D'autre part, ils adressent des critiques fortes, voire s'opposent parfois aux règles organisationnelles et aux choix stratégiques adoptés par leur Direction Générale. Tout se passe alors comme si leur activité quotidienne n'avait pas grand-chose à voir avec les structures organisationnelles, législatives et économiques qui enserrant leur association. C'est d'ailleurs ce constat de deux mondes séparés qui peut conduire certains observateurs à considérer qu'il existerait d'un côté les logiques de l'organisation du travail qui proposent un environnement de travail, une structure aux salariés, et de l'autre, les individus qui cherchent à s'y faire une place, à s'y intégrer tout en maintenant une certaine distance. Pourtant les logiques des acteurs, qui leur procurent du plaisir et des satisfactions au travail, ne sont en réalité pas si indépendantes des logiques du système qu'ils peuvent contester.

Ce que nous voulons montrer ici, c'est que le fait d'être passionné par son travail, d'en retirer des gratifications, d'être fasciné par les responsabilités ou de rechercher à tout prix la reconnaissance d'autrui conduit les cadres à se donner bien souvent corps et âme à leur activité. De telles significations associées au travail sont un puissant moteur d'action et constituent un gage de productivité et de qualité au travail que leur direction sait parfaitement instrumentaliser. Donc, c'est bien au nom de la passion pour le travail et des formes d'accomplissement de soi qu'il procure que les cadres ne comptent pas leurs heures, faisant souvent passer leurs obligations professionnelles avant tout autre chose :

« En fait j'étais dans un élan de jeunesse et de naïveté, et finalement je n'avais que 15 ans d'expérience professionnelle dans la même boîte, et je me suis dit que j'allais y arriver car j'ai toujours réussi à y arriver. J'ai toujours réussi mes examens, j'ai beaucoup travaillé, j'ai toujours réussi à gravir les échelons, et à avoir des promotions. En fait je ne me suis pas rendu compte que des fois on se retrouve vraiment devant de l'impossible. Pour dire les choses aussi j'avais une formation bien carrée et j'étais très sportif jusqu'à 40 ans, j'étais marathonien. J'ai été formé à relever des défis, j'ai été formé à rendre toujours possible l'impossible, à toujours trouver des solutions dans des situations intenable et à toujours pousser à bout la machine y compris sur le plan physique, quand on est marathonien on n'a pas peur de l'effort on n'a pas peur de la douleur on n'a pas peur d'y aller à fond, et j'étais jeune et j'ai été à fond, et je n'ai pas pris assez de recul. » (Homme, Directeur, 45 ans)

Ainsi, loin d'être des réalités mutuellement exclusives, le sens du travail et les finalités « productives » des organisations associatives sont au contraire convergentes et complémentaires, les unes alimentant les autres. Plus encore, les bénéfices symboliques que nous avons identifiés agissent comme de véritables dérivatifs d'autant plus efficaces qu'ils nourrissent un consentement s'exerçant en apparence d'abord et avant tout au bénéfice des cadres, et ensuite seulement, comme presque accessoirement, à celui de l'association qui les emploie. Tout le paradoxe du cadre est qu'il est sa propre victime et son propre bourreau. Et quand bien même il se rend compte de l'instrumentalisation de leur enthousiasme et de leur éthique au travail par l'association, il reste que ce sont bien ces multiples bénéfices indirects qui leur permettent de se livrer semaine après semaine à une forme de surtravail et d'auto-exploitation, et de considérer qu'ils travaillent d'abord pour leur propre intérêt. Et ce mécanisme fonctionne jusqu'au stress et au burn out. La prise de conscience de ce piège organisationnel et émotionnel n'est bien souvent révélée qu'à partir du moment où un supérieur hiérarchique nouveau surgit dans l'organisation, personnifié sous la forme d'un Directeur d'établissement ou d'un Directeur Général. Ce dernier venant modifier les règles et les formes de rétribution symboliques en défaveur de cadres qui, ne trouvant plus leur compte, considèrent alors qu'ils ne peuvent que quitter l'association où pourtant pendant des années ils se sont pourtant sentis si épanouis :

« Et je reçois ma première lettre d'avertissement du DG. Je ne la comprends pas je la montre à mes collègues directeurs qui ne la comprennent pas non plus. Il nous reprochait notre cohésion dans notre travail. Mais dans son style à lui de diviser pour mieux régner, c'est moi qu'il a attaqué. Moi là je suis alors totalement déstabilisée, mes enfants me disent que je ne parle plus du travail avec le même entrain qu'autrefois. Je ne notais que ce qui allait mal au travail. C'est fou l'impact que peut avoir une seule personne un DG auprès de vous. Et puis j'avais de moins en moins envie d'aller au travail. Un matin je suis monté dans ma voiture et puis après avoir fait 500 m j'ai fait demi-tour et je suis rentré

chez moi, j'ai appelé un collègue et je lui ai dit que je ne pouvais pas aller au travail aujourd'hui. Il a compris. (...) En deux ans le directeur général a fini par me faire perdre ma confiance en moi, il m'a déstabilisée, en permanence je savais que c'était lui qui était au mauvais endroit en fait. Car mes équipes me renvoyaient des choses positives mais que je finissais par ne plus rien voir et je savais que c'était au-dessus de moi que ça coïncitait. Dans les établissements je retrouvais de l'énergie au contact des équipes c'est paradoxal, et au niveau du siège de l'association il y avait un grand mal-être. Le mal-être était un peu partout. » (Femme, Directrice, 49 ans)

« En fait, c'était surtout sur des histoires d'affinités qu'elle gérait les choses avec les gens. Elle refusait de remplir et d'accorder la demande de congé d'un éducateur par ce que c'était quelqu'un qui pouvait la questionner et la déranger dans son travail, et d'autres éducateurs qui étaient très loyaux et très soumis, et bien à eux, elle pouvait accorder des choses. Il y avait donc des traitements de faveur qui conduisaient à une gestion d'équipe très complexe. Elle gérait le budget dans ses propres priorités à elle et non pas dans les priorités des jeunes, elle prenait des décisions de manière arbitraire. Moi je faisais remonter les besoins du terrain sur des structures qui sont quand même éclatées sur tout le département. Et elle, n'était plus du tout à l'écoute des besoins du terrain, elle était guidée par son seul ressenti, et surtout son besoin d'asseoir son pouvoir. » (Femme, Chef de Service, 45 ans)

La violence ressentie ici est celle qui correspond au défaut de gratification ou de reconnaissance octroyée habituellement par son supérieur hiérarchique. Difficile alors de ne pas voir à contrario dans l'attirance des cadres pour les gratifications sous forme de reconnaissances diverses, une illustration complète de l'invisible violence symbolique qui leur est faite, cette « violence qui extorque des soumissions qui ne sont même pas perçues comme telles »¹⁴.

En adhérant aux multiples facettes de leur activité, ces « dominés heureux » consentent à participer avec ardeur à la logique gestionnaire de leur association, tout en éclipsant (volontairement ou non) les conditions objectives pour lesquelles ils le font : la nécessité de gagner sa vie, le prestige du poste de cadre, les pratiques managériales, les contraintes organisationnelles, mais aussi l'incorporation de dispositions sérieuses et obéissantes acquises autrefois en famille et à l'école :

« Je suis un très mauvais exemple. Je travaille tout le temps. J'ai aussi une vie hors du travail qui est très importante, en fait je suis un hyperactif. Dans ma jeunesse en plus de mon travail habituel j'étais journaliste pigiste pour trois magazines, et je faisais des articles tous les mois. Je considère que quand on est cadre on vit son poste, on ne peut pas s'exclure de son poste comme cela à 17H00. J'ai des collègues qui sont comme ça. Moi non. Je me connecte le dimanche pour me préparer le lundi matin et êtes plus productif, et ça me paraît normal et ce n'est pas pour ça que je n'ai pas de vie hors du travail. Ça ne me gêne pas. » (Homme, Directeur, 53 ans)

C'est donc en mettant de côté la notion de « servitude volontaire », trop individualisante et parfois même franchement méprisante que nous préférons mettre en avant le concept de consentement. Car la notion de consentement laisse entrevoir les contraintes plus ou moins inconscientes qui le conditionnent. Elle permet surtout de ne pas escamoter les processus de fabrication sociale des émotions positives (intérêts symboliques renvoyant une image flatteuse de l'individu) qui fournissent le carburant indispensable à la participation des cadres au fonctionnement des institutions du secteur social.

¹⁴ Bourdieu Pierre, Raisons pratiques, Seuil, 1994, page 188.

8.5 Aux sources du consentement : les valeurs

En tant que rédacteur du rapport, notre posture intellectuelle doit être bien comprise : d'un côté, nous voulons sortir des interprétations naturalistes et psychologisantes consacrées habituellement aux sempiternelles arguties sur les « motivations » des cadres. Et d'un autre côté, nous voulons ne pas sombrer dans une posture trop objectivante ou bêtement réductrice dans laquelle les cadres seraient considérés comme de simples « pantins » conditionnés par les structures qui les environnent.

Notre posture est celle qui consiste à interpréter la conduite des cadres du social en examinant comment les bénéfices symboliques captés lors de l'activité travail, sont construits socialement tout au cours de la trajectoire de vie des cadres. Nous oublions toujours un peu d'où nous venons et ce que nous devons à notre histoire familiale et sociale. C'est dans le milieu familial et dans le parcours de vie que peut se comprendre comment les bénéfices symboliques captés par les cadres au travail ont pu avoir une telle importance pour eux. Une des réponses à ces questions est donc à rechercher dans la manière dont le récit familial et professionnel est imbriqué. Notre recherche vise ici à comprendre comment les trajectoires scolaires et professionnelles ont pu contribuer grandement à forger les intérêts qu'ils accordent à leur activité.

Ainsi, pour un très grand nombre de cadres interrogés appartenant aux classes populaires et moyennes, le poste d'encadrement occupé actuellement matérialise inconsciemment une sorte de « revanche de classe ». De nombreux récits font état d'un parcours ascensionnel, sans pour autant verser dans l'immodestie, bien au contraire. Comme nous l'avons déjà expliqué plus haut, les cadres du social n'attribuent pas à leur seul mérite personnel cette petite ascension sociale, qui, pour certains d'entre eux reste encore difficile à assumer :

« Lorsque j'ai fait un petit boulot à 20 ans, c'est dans un atelier de cet immense IME. Ma mère était aide soignante. Mon père est décédé j'avais 2 ans. Par contre, mon grand-père avait été chef de service à dans cet IME aussi, et ma grand-mère chef couturière, et ma tante est infirmière là-bas, autant vous dire que je suis un peu né dedans. (...) Pourquoi n'ai-je pas passé le CAFERUIS plus tôt ? C'est pour des raisons personnelles, car j'ai des enfants qui sont encore très jeunes, et franchement je n'aurais pas pu cumuler vie familiale vie professionnelle et formation tout en même temps. J'aurais dû partir normalement l'année dernière en formation, mais il y a encore trop de choses qui me freinent. J'ai un moniteur qui part en formation et donc je veux vraiment être là, et il y a 5 ans, je n'étais pas prête personnellement à franchir le cap dans ma tête et à me dire que je vais devenir cadre. Il me faut du temps pour faire la démarche dans ma tête, ce n'est pas simple. En fait je suis officiellement cadre depuis maintenant deux ans, en tant que chef de service technique. Auparavant j'étais simplement coordinatrice. Il y a deux ans, il y a eu une création de poste de chef de service qui était pour moi, et pourtant mon boulot change relativement peu. Cependant, je fais désormais parti des comités ou conseils de direction auxquels je n'avais pas accès auparavant, il y a des réunions auxquelles je participe maintenant et où je n'allais pas auparavant non plus. J'ai été formé aux audits internes, pour les faire ici, j'ai acquis petit à petit toute une série de petites compétences, tout ça fait que cela change un peu, mais il n'y a pas eu un vrai bon en avant dans mon activité au quotidien qui est resté aux trois quarts la même que lorsque j'étais coordinatrice. J'ai été coordinatrice pendant 6 ans environ, tout en restant aussi à la production car je n'arrivais pas à lâcher la production. J'ai lâché complètement la production il y a un an, parce que la directrice me le demandait, mais ça été dur pour moi. J'avais toujours envie

d'être avec les personnels sur le terrain. (...) Ce qui est super c'est que ma directrice et moi on partage beaucoup de nos travaux en commun, ce qui permet de réfléchir ensemble, on se soutient. Mais c'est curieux car je n'ai toujours pas l'impression d'être une vraie cadre. J'ai eu du mal à quitter l'atelier, c'est sûr. Et puis lorsque je suis devenue coordinatrice de projets médicaux sociaux, c'était un glissement, et maintenant, j'avoue que comme je ne m'occupe pas des aspects hiérarchiques et des congés ni de l'emploi du temps des personnels, je suis vraiment une collègue, et pas une chef de service. Et puis je me sentais très jeune encore quand je suis devenue coordinatrice, il m'a fallu 18 mois pour trouver ma place à l'époque, et puis j'avais un peu peur, je crois. C'est dans la tête la difficulté, je n'ai pas changé, je ne suis toujours la même, et quand je suis devenue coordinatrice je n'étais plus tout à fait avec les moniteurs, mais pas encore du côté des cadres et de la direction. J'étais entre les deux, c'est super délicat comme posture. C'était délicat, mais c'est passé, je me suis adaptée et maintenant, après toutes ces années comme coordinatrice, j'ai pu accepter l'idée de devenir chef de service, mais ça aurait été impossible pour moi de passer directement de monitrice à chef de service, je sais que c'est dans la tête tout ça, mais je ne me sentais pas à la hauteur sans doute. Il y a quand même une coupure, c'est dans la tête de chacun la représentation d'un cadre, c'est le chef quoi ! » (Femme, Chef de Service, 42 ans)

« Et le nouveau directeur qui a été recruté m'a demandé si je souhaitais à l'issue de ma formation être chef de service. À ce moment-là je venais à peine de commencer la formation. J'étais restée environ 20 ans comme éducatrice, et là, d'un seul coup, je dois suivre une formation qui est particulièrement dure et en même temps assurer un nouveau poste de chef de service. Ça a été des années difficiles pour moi, car j'ai longtemps habité le poste d'éducatrice. J'ai donc accepté, et puis j'ai eu mon diplôme de DEIS. Cela a été beaucoup de travail pour moi, il a fallu que je change de posture, je n'étais pas habitué du tout à diriger des équipes, je ne l'avais jamais envisagé en fait, je ne suis pas spécialement carriériste, et la formation de DEIS n'indique pas comment manager des équipes. J'ai été bien soutenue par la direction, et petit à petit j'ai réussi à me faire à ce poste de chef de service. J'ai été soutenue par des collègues aussi. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

Sans nous autoriser statistiquement de notre enquête qualitative, il semble que nous puissions faire l'hypothèse crédible que les cadres du secteur social ne sont pas issus des grandes écoles, ni des familles de la bourgeoisie, ni même des professions libérales supérieures. On y relève bien davantage des personnes issues de familles ouvrières, et employées, et surtout intermédiaires. Les cadres du social seraient donc des transfuges de classes comme nous l'avons déjà mentionné plus haut. Durant leur parcours, ils ont franchi quelques obstacles de vie, ils ont pu avoir des difficultés à l'école, ils n'ont pas eu nécessairement une trajectoire rectiligne et uniforme qui aurait pu les propulser parmi les salariés appartenant à la catégorie des « CSP+ ». Et en effet, les salaires évoqués par les cadres du social lors des entretiens ne sont pas ceux des cadres d'autres secteurs du privé. Leur niveau de salaire est relativement contraint par les conventions collectives, et se situe globalement dans des tranches entre 2.000 et 3.500 euros. La progression de ces salaires étant conditionnée par l'ancienneté et le type de poste. Ce sont donc des transfuges de classe certes, mais des transfuges n'ayant pas connu non plus une très forte mobilité sociale ascendante, restant alors relativement éloignés des frontières où se positionne la bourgeoisie.

Lorsqu'ils font le récit de leur trajectoire, les enquêtés insistent sur les hasards qui ont pu les conduire à entrer dans une école de travailleurs sociaux ou bien sur le défaut de choix personnel construit

longtemps à l'avance par leurs parents lorsqu'ils étaient enfants. Cette insistance sur le hasard ne va pas cependant jusqu'à rendre invisibles à leurs propres yeux les éléments moraux qui animaient les représentations familiales de leurs parents et dont ils ont hérité en établissant leur métier dans le secteur social. Ainsi, ils ont conscience que les relations de solidarités, les notions d'échanges, le rapport détaché à l'argent comme source unique de valeur, et l'éthique humaniste réparatrice sont bien des héritages familiaux qui trouveront à s'importer « naturellement » dans le secteur social.

« Ma mère était employée, et mon père architecte. En fait j'ai surtout une sœur qui a 11 ans de plus que moi et qui m'a fait beaucoup voyager depuis toute petite. Et c'est avec elle que j'ai pris goût aux voyages et des cultures étrangères, depuis que j'ai 19 ans je voyage à droite à gauche à l'étranger avec mon sac à dos. Et puis si on veut en venir à l'idéologie c'est l'idée que c'est plutôt une éducation judéo-chrétienne de faire un peu la charité autour de soi pour les pauvres petits qui n'ont rien dans le monde qui est un peu à la base de tout ça. Et ça, ça m'a vachement marqué. Dès que j'ai voyagé j'avais ce goût pour la découverte de l'autre, l'exotisme, le culturel. Et puis surtout j'ai vu la grande pauvreté dans ces pays-là et donc je me suis dit c'est bien je vais concilier les deux, je vais travailler dans l'humanitaire. » (Femme, Directrice, 31 ans)

« Mes parents étaient cathos de gauche, mon père a été élu sur une liste du Conseil Général, en Loire-Atlantique, il était premier adjoint, il a travaillé aussi dans les CCAS, beaucoup dans le monde de la solidarité. Donc moi je ne suis pas parti nul part. Et ma mère était assistante familiale. Et c'est là ça m'a marquée quand j'ai vu les enfants handicapés quand j'étais toute petite. Car ma mère prenait un enfant handicapé chez elle. Mes parents étaient dans la politique agissante, ils étaient aux MRJC et au CMR, et tous ces mouvements là. » (Femme, Directrice, 49 ans)

« Oh, à 18 ans, en termes d'orientation professionnelle, je n'avais aucune idée, je n'étais pas un garçon très manuel, et puis l'université c'était pas pour moi parce que j'avais besoin d'être un peu cadré. Et donc en fait mon métier je l'ai découvert vraiment par hasard vers l'âge de 20 ans quand j'ai rencontré un ami qui faisait du foot avec moi. C'est lui qui m'a conseillé de travailler dans le social, moi j'étais plutôt un sportif. J'ai fait un bac littéraire A2, et journaliste sportif c'est quelque chose par exemple qui m'aurait plu comme métier. D'un point de vue idéologique, je me rappelle de l'arrivée de François Mitterrand au pouvoir en 1981, j'avais 14 ans. Mes parents étaient à gauche, artisan coiffeur, venant du monde ouvrier, d'un milieu plutôt modeste. Et donc plutôt socialistes, mais parents étaient croyants mais pas pratiquants. » (Homme, Chef de Service, 50 ans)

« Et puis aussi il faut dire que durant mes deux premières années de travail intérimaire avant d'entrer dans ma première association, j'ai beaucoup travaillé avec les jeunes enfants handicapés. C'est quelque chose qui m'avait toujours beaucoup passionné, et je faisais ces petits contrats en intérimaire aussi dans le domaine hospitalier grâce à mon père qui travaillait comme agent intérimaire. J'ai des expériences assez folkloriques. Et ma mère étant assistante maternelle elle gardait un enfant qui était en l'IME. Donc j'ai déjà beaucoup d'expérience dans le domaine de l'enfance handicapée. Ma difficulté était que je n'avais pas un gros réseau. (...) Je voulais être avocate, mais je ne suis pas allé en fac de droit. Mais je ne sais pas pourquoi après 17 ans je ne suis pas allé en droit mais plutôt en sociologie. Je voulais être sociologue et puis après je voulais être sur le terrain tout le temps. Mes parents bizarrement étaient plutôt de droite, et moi plutôt de gauche très tôt. Ils avaient la peur du chômage, la valeur travail était très forte chez eux. Ils avaient une admiration pour De Gaulle. Et puis ils ne réfléchissaient pas trop à tout ça, ils avaient des peurs infondées, c'est vrai, avec les informations sur

la violence sur la misère sur les assistés. J'essaie gentiment de leur interdire de regarder la télé mais ils ont 70 ans et la télé est tout le temps allumée chez eux. » (Femme, Chef de Service, 33 ans)

Malgré cette filiation des valeurs, ils restent persuadés que leur trajectoire professionnelle est relativement fortuite, car composée de rencontres qui n'ont rien d'un plan de carrière construit longtemps à l'avance. Il n'y a pas eu de décision volontaire pour la plupart d'entre eux, ni injonction de qui que ce soit. Si l'influence intellectuelle de certains membres de la famille a pu compter néanmoins, il reste que les cadres interrogés n'ont pas eu le sentiment d'avoir été poussés dans cette voie. Leurs parents les ont laissé faire, d'après le récit de leurs souvenirs.

L'intérêt porté par les cadres aux relations sociales et à la dimension réparatrice de leur activité pour les personnes vulnérables correspond bien à un certain nombre de valeurs déjà présentes dans le milieu familial initial. Ils restent donc cohérents avec leur héritage idéologique familial en travaillant dans le secteur médico-social. On peut même formuler l'énoncé suivant : pour rester loyaux envers les valeurs familiales, ils ont dû trouver dans la palette des métiers possibles ceux qui pouvaient être compatibles avec ces valeurs. Bien sûr, tous n'ont pas la même trajectoire ni le même rapport de fidélité aux valeurs familiales. Certains s'en sont même écartés. Mais pour le plus grand nombre d'entre eux la fidélité aux valeurs humanistes et personalistes héritées du passé les incline à avoir « choisir » le secteur social.

De plus, l'homogénéité sociale et idéologique du recrutement des cadres se couple d'une autre forme évidente d'entre soi : l'endogamie sociale des cadres qui souvent se marient avec des conjoints travaillant dans un secteur d'activité proche, comme dans le domaine du soin et de l'éducatif. Lieux d'un rapport « doux » à autrui : les conjoints sont donc parfois infirmières, enseignant(e)s, éleveurs bio, entrepreneur en ébénisterie, brocanteur, formateurs, assistantes maternelles, etc. Rarement nous trouvons un mari cadre de l'industrie, ou cadre dans une banque. Rarement nous trouvons une épouse travaillant par exemple dans le secteur du luxe. Cet élément essentiel de l'entre soi qui va de soi lorsqu'on le vit de l'intérieur n'est pas sans conséquence péjoratives sur le rapport à l'argent, à la carrière, et à la réussite financière à tout prix : ces notions apparaissent comme autant de contre-valeurs vis à vis desquels les cadres du social s'opposent, dans leur travail, mais aussi à la maison. Ces éléments illustrent la valorisation d'un éthos humaniste et altruiste extrêmement prégnant chez les cadres du social. Cet éthos forgé dans la durée, depuis l'enfance, lorsqu'il est couplé à une exigence du travail sérieux et bien fait, va servir alors de socle moral sur lequel les institutions et associations du secteur médico-social pourront largement s'appuyer afin de réclamer aux cadres toujours plus d'efforts dans leur travail... dans l'intérêt des usagers... et à moyens constants.

« Et puis ce qui est curieux, il faudrait faire une psychanalyse des cadres, car ils sont garants de l'application du droit du travail pour les salariés, mais pour eux, c'est comme s'ils n'avaient pas le droit d'utiliser ce code du travail pour eux. C'est même tabou, ça ne se fait pas. Ce n'est pas pensable, il y a toujours quelque chose d'héroïque et de sacrificiel. Et on peut s'interroger sur tous ces sacrifices car les salaires ne sont pas mirobolants. Ce qui m'a fait confirmer le fait de démissionner récemment, c'est aussi mon faible salaire de chef de service. Je gagnais 2200 € net pour 45 heures, et maintenant je suis simple coordinatrice à 2000 € par mois et je fais 35 heures. Je peux vous dire que je vois la différence en termes de qualité de vie. Certes il y a le prestige en moins, mais à mon âge je suis déjà loin de ça. C'est vrai que les cadres vont chercher autre chose que l'argent, une sorte de dignité, une sorte de posture héroïque comme je l'ai dit. » (Femme, Chef de Service, 55 ans)

8.6 Autres facteurs producteurs de consensus

A cette homogénéité sociale et idéologique, à cette endogamie sociale s'ajoute encore un autre élément : l'homogénéisation produite les écoles de travail social. Ces ITS (Institut de Travail Social) constituent les lieux privilégiés de l'intériorisation par les cadres des dispositions à la réalisation de soi dans l'auto-exploitation personnelle. Y règne un très fort entre-soi idéologique et social qui fait la part belle aux fractions populaires supérieures et fractions de la classe moyenne dotées de postures rebelles et conformes à la fois. L'accès à ces écoles de travail social est souvent vécu comme une sorte de consécration de la part des instances de sélection. Elles fournissent le sentiment de faire partie d'une sorte d'élite, appartenance subjectivement méritée par l'épreuve des concours d'entrée et par le rapport enchanté aux métiers du social. Car à l'issue de ces formations diplômantes, peu nombreux sont ceux qui ne trouvent pas un emploi. Par conséquent, les élèves de ces écoles sont a priori les plus aptes à intérioriser les façons de faire et de penser conforme aux attentes des établissements du secteur social. Sans qu'il y ait besoin de faire fonctionner un « esprit de corps », ces écoles contribuent à forger l'habitus des futurs cadres du social.

Certes, ce bref descriptif consacré à l'impact des ITS sur l'idéologie des cadres ne correspond pas à ce que nombre de cadres peuvent ressentir lorsqu'ils rentrent dans ce type de centre de formation. Certes, les formations proposées viennent parfois heurter l'esprit critique des futurs cadres en formation. Et ces centres de formation ont par ailleurs fortement évolués au cours des vingt dernières années, pour être de plus en plus ouvertement les courroies idéologiques des nouvelles formes de gouvernance et du « new management » en vigueur dans le secteur social. Certes, il y aurait bien des manières d'appréhender le rôle joué par les ITS dans la formation des cadres, surtout pour ceux qui ont fait toute leur carrière en débutant au bas de l'échelle, devenant d'abord ETS, puis ES, pour ensuite passer l'étape du CAFERUIS ou du CAFDES.

Cependant, notre approche se veut plus restreinte vis à vis de ces centres de formation : nous souhaitons simplement évoquer l'idée qu'ils participent à chacune des époques à favoriser l'intériorisation par les futurs cadres diplômés d'un respect des références institutionnelles et des lois en place, c'est à dire un respect conformiste de l'ordre établi. Par ailleurs, durant la formation, la charge de travail est particulièrement lourde, il s'y exprime un fort niveau d'exigence (sans pour autant introduire la notion de compétition), la nécessité de travailler sur plusieurs fronts à la fois, dans l'urgence, sous contrainte de temps et de budget, en sachant être polyvalent, multitâches et autonome. La construction d'un tel habitus de travail est la poursuite sous une forme institutionnelle d'un habitus déjà en cours de construction depuis l'enfance, qui trouvera ensuite dans l'environnement de travail à se concrétiser pour forger une complète personnalité : celle du cadre du secteur social.

Enfin, les ITS ne forment pas de très jeunes gens pour devenir cadres. L'âge moyen des cadres qui entrent en formation CAFERUIS ou CAFDES est situé autour de 35 à 40 ans. Même si cet âge tend à diminuer avec le temps, il reste que l'entrée dans ce type d'études pour les cadres ne correspond pas à une coupure dans leur vie professionnelle, mais à un prolongement d'une attitude et d'un rapport au monde du travail qui les avaient déjà rendu « sélectionnables » par leur association qui finance leur formation pour la plupart d'entre eux. Même si peu d'entre eux disent être devenus cadres du social par une vocation qui remonterait à l'enfance, il reste que ce métier est celui qui se trouve être celui

dans lequel ils se sentent bien. Il correspond donc à une adéquation mentale satisfaisante, selon eux, entre choix de vie et type de métier.

Très peu de cadres, même parmi ceux qui sont le plus fatigués, évoquent l'idée de changer radicalement de cœur de métier. Les affinités pour ce domaine du social se sont donc élaborées au fil des multiples expériences professionnelles accumulées, en assumant des postes distincts au sein d'une même association ou dans plusieurs associations. Ces changements de fonctions et de structures apportent un éclairage non négligeable sur la construction sociale des intérêts symboliques. Certains cadres ont délibérément choisi une association pour son aspect novateur en matière de ré-insertion sociale par exemple. Ils ont par exemple mis en œuvre des réflexions et une expérience très importante dans leur relation avec les jeunes avec pour idée de parvenir à opérer des changements objectifs et radicaux qui soient immédiatement observables dans les comportements de ces jeunes difficiles. Les intérêts symboliques de certains cadres rappellent ceux de certains chercheurs universitaires : il s'agit pour eux de faire la preuve de la validité de leurs théories. Ici, il s'agit pour certains cadres de mettre à l'épreuve leurs références intellectuelles et leur savoir faire précis dans la gestion des jeunes ayant des troubles du comportement par exemple. Ce travail est très tonifiant, mais aussi très « insécure » ; il nécessite d'ouvrir des partenariats intelligents avec des services aussi divers que ceux de la gendarmerie, de la préfecture, des hôpitaux psychiatriques, etc. Certains cadres sont donc prêts à tenter de nouveaux « challenges » pour manifester leur connaissance dans ce secteur et tenter à terme d'obtenir les avantages de reconnaissance qu'ils recherchent. Leur investissement est comparable en presque tous points à celui d'un chercheur universitaire, dont le prestige sera celui d'une reconnaissance des pairs après une découverte majeure. Et malgré tous leurs efforts, les contreparties en termes de profits financiers resteront notablement absentes.

Ainsi, les modalités d'entrée dans le monde du secteur social ne relèvent donc pas forcément d'une « vocation » mais plutôt d'intérêt préétablis et plus ou moins consciemment maîtrisés depuis des années. Différents basculements et orientations émaillent leur itinéraire professionnel qui laisse entendre que toujours des choix ont bien été réalisés. Mais le degré de conscience des déterminismes sociaux qui préexistent à ces choix est parfois faible. Notre tâche étant de précisément mettre à jour ces déterminismes, il est possible que la lecture de la présente étude soit peut être dérangeante pour les cadres concernés.

Néanmoins, nous avons voulu surtout mettre l'accent sur ce qui entrave l'action collective et syndicale dans notre angle d'analyse. A ce titre, nous soulignons un manque : nous n'avons pas pris toute la mesure de l'idéologie managériale pour rendre intelligible la structuration de l'adhésion des cadres du social au travail tel qu'il se fait. Cette idéologie managériale à laquelle les cadres participent à la fois comme émetteur et récepteur apportent aussi de nombreux attraits qui continueront à rendre la lutte collective redoutablement inefficace.

On l'a vu plus haut, les bénéfices indirects réunissent plusieurs éléments : l'attrait pour les responsabilités, l'importance de travailler dans une bonne ambiance, la valorisation des centres d'intérêts extraprofessionnels, la passion pour l'activité, la satisfaction procurée par les relations avec des personnes dotées de responsabilités à l'extérieur de l'institution. Or, ces différents intérêts immatériels coïncident avec l'avènement des valeurs du néo-management des années 1990 et 2000, en ce qu'elles répondent à la critique du travail qui avait été autrefois adressée en mai 1968 aux entreprises : parmi ces anciennes critiques, il y avait les fonctions réduites au rôle d'exécutant, la répétitivité des tâches, le manque de décisions intelligemment bâties, l'implication de chacun à un

travail commun, etc. Ces anciennes critiques adressées par la jeunesse au monde du travail juste après 1968 ont tout de suite donné lieu à l'élaboration de méthodes de travail innovantes dans le secteur social au cours des années 1970 et 1980. Et en effet, la liberté de pensée qui régnait à l'époque dans les écoles de travailleurs sociaux (anciens ITS) en témoignait largement.

Avec le recul historique on peut désormais mesurer chronologiquement la diffusion et le reflux des idéaux contestataires de Mai 68 : tout se passe comme si le secteur social avait d'abord très rapidement intégré dans son activité les critiques sociales et politiques de Mai 68. Puis une fois arrivé au seuil des années 2000, la liberté critique a peu à peu fait place à un conformisme idéologique libéral transformant intégralement les anciens idéaux émancipateurs de Mai 68 en de fades outils de management. Les anciennes critiques sociales ont finalement été instrumentalisées par le pouvoir managérial. Ainsi, parmi ces valeurs désormais recyclées par et pour les cadres, se trouvent le mérite individuel, l'adhésion aux institutions, la négociation raisonnable, l'autonomie individuelle, la mobilité, la polyvalence, l'adaptabilité, l'efficacité, la qualité, la communication pédagogique, etc. Qui, cependant, pourrait raisonnablement contester aujourd'hui l'importance et la nécessité de ces valeurs ? C'est bien parce qu'elles sont devenues incontournables qu'elles exercent leur emprise sans concession, sans laisser la moindre place à une remise en cause critique.

Nous pouvons comprendre toutes ces valeurs de deux manières : l'une émancipatrice, l'autre oppressive. Là encore, la récupération des critiques de Mai 68 par la doctrine managériale a des effets de correspondance directe sur l'ambivalence même des cadres dans leur rapport au travail et à l'idéologie qui est la leur. Cette doctrine n'est pas seulement un moyen intériorisé par les cadres pour accepter et faire accepter aux subordonnés leur condition salariale. Elle désigne selon nous deux choses : d'une part un mécanisme symbolique engendrant l'illusion et dissimulant un projet de domination pour obtenir le consentement des dominés. D'autre part un mécanisme de manipulation par lequel le cadre n'a plus le sentiment d'être instrumentalisé par une organisation du travail contraignante, mais au contraire, il a le sentiment d'être un sujet qui travaille aussi et surtout pour son propre intérêt.

9. Conclusion finale

Se lancer des défis et surmonter des difficultés dans son travail sont des attitudes courantes chez les cadres du social. Sans se présenter comme des individus performants ou « efficaces », ils sont aussi victimes de l'idéologie de la performance entretenue par la rhétorique managériale en raison des vertus mobilisatrices qu'elle recèle. Et en effet, lorsqu'on aborde avec les enquêtés les satisfactions que procure leur travail, le comble du paradoxe est que nombre d'entre eux évoquent l'attrait pour les épreuves difficiles qu'ils ont réussi à surmonter. Le stress et la pression ne sont donc pas systématiquement vécus comme une source de mal-être. Si à cela s'ajoute la rhétorique de l'autonomie (synonyme de liberté et d'initiatives dans le travail), alors on peut comprendre que les cadres puissent vivre leur activité dans une sorte de relation enchantée donnant l'image d'individus émancipés, œuvrant du mieux qu'ils peuvent à l'intérêt général. D'où la question : quelle utilité aurait un syndicat dans cet univers si enthousiasmant ?

C'est en fait dans le décalage perçu entre la représentation d'un travail autonome dépeint par les cadres et sa réalité que peut alors surgir les ambivalences qui transparaissent parfois dans les entretiens. Certes, les dissonances cognitives ne sont pas faciles à faire jaillir et à accepter. Et lorsqu'elles surviennent, elles prennent la forme de conflits moraux où les « valeurs éthiques » générales prennent toute la place au détriment de la simple et prosaïque défense de leurs intérêts matériels et moraux. Masquant encore, au moment même où peut surgir cette prise de conscience, la réalité des conditions objectives de leur situation de salariés, et donc de subordonnés. Car tout est ambiguë dans le discours et dans les faits : le décalage souvent perçu entre la représentation d'un travail idylquement autonome et sa réalité plus prosaïque indiquent que les conditions objectives de travail divergent trop de leurs représentations pour ne pas désenchanter les cadres, à long terme.

« Comment trouver la limite de ce qui est éthiquement acceptable ? Je ne sais pas. Ce que je crains le plus, c'est la fermeture d'un service. On est quand même soumis au bon vouloir du département. On a un agrément pour 15 ans mais les budgets sont en baisse. (...) Je ne sais pas pour le moment si le département va nous obliger à supprimer des postes de psychologues. Je ne ressens pas ça comme une menace pour le moment, c'est vrai. On a déjà eu des réductions avec un psychologue qui était à temps plein et qui est passé à mi-temps. Et ce que j'ai fait alors c'était de re-prioriser et de redistribuer le temps consacré aux enfants. Et il y a des choses qu'on n'a plus le temps de faire. Si je pouvais rencontrer les familles toutes les semaines ce serait l'idéal est ce serait super mais on a déjà plus le temps de faire ça. J'essaie de travailler autrement. Mais jusqu'à quel point? À partir du moment où les enfants ne sont plus protégés comme ils doivent l'être, alors là j'arrêterai. Ce serait ma limite. Mais c'est vrai il y a de plus en plus de restrictions, et d'ailleurs si l'on parle de la file d'attente j'ai actuellement 95 mesures en attente pour l'ensemble de l'association, c'est-à-dire pratiquement plus d'un an d'attente pour les enfants dont le juge a pourtant ordonné un placement. Ces enfants sont en danger. » (Femme, Chef de Service, 49 ans)

A force d'être poussés à se dépasser, à force de se valoriser de leur autonomie (outil managérial conduisant à leur consentement), ils peuvent avec plus ou moins déni se vivre comme des individus « capables » et donc méritants. Ils n'oublient pas non plus d'où ils viennent (c'est à dire des classes populaires et moyennes ayant acquis leurs galons à la force du poignet), ce qui tempère fortement un méritocratie élitiste et arrogant rencontré dans d'autres secteurs professionnels qui portent aux nues les valeurs de performance, d'excellence et de développement personnel par le travail.

Dans le secteur social, c'est surtout le devoir de loyauté envers la hiérarchie qui conduit les cadres à une position de subordination assumée vis à vis de leur Direction Générale. C'est cela qui va jouer le rôle de levier et faire basculer les cadres dans un autre univers que celui de simple salarié, rendant ainsi un peu plus difficile la fidélité aux anciennes valeurs de solidarités avec les équipes et de soutiens collectifs dans le travail.

Les cadres nommés par la hiérarchie deviennent débiteurs envers leur direction : ils doivent en quelque sorte « surjouer » la fidélité en échange de la confiance qui leur a été faite de les placer à ce poste. Ce jeu est un échange, ou une sorte de don et contre-don, entre d'un côté, une Direction Générale qui monnaie sa confiance et sa mansuétude envers le salarié promu cadre, et de l'autre côté, le cadre qui se doit d'être à la hauteur de la confiance qui lui a été accordée, en devant donc par dessus tout fidélité à sa hiérarchie. Le jeu d'échange est en fait un jeu d'allégeance, où la reconnaissance du travail réalisé par les cadres et le soutien que la hiérarchie apporte aux cadres dans les moments difficiles imposent en retour une contrepartie intangible : la fidélité des cadres à leur hiérarchie. Ce qui se traduit alors par une distance envers les équipes.

La syndicalisation des cadres en porte alors la trace : Horizontalement, il est difficile de travailler conjointement avec des collègues cadres par ailleurs souvent trop éloignés les uns des autres sur les différents sites. Verticalement, pour un cadre, il est difficile de travailler à construire une solidarité avec les équipes alors qu'on se sent partie liée avec la Direction Générale qui nous a adoués en quelque sorte. Il reste alors aux cadres à pondérer cette fidélité à leur Direction par une fidélité encore plus grande envers les usagers et leurs familles. C'est là, dans le rapport aux familles et aux usagers, où se trouvent les garde-fous qui seront utilisés en cas de conflits pour arbitrer mentalement les dissonances cognitives lorsque le travail ne produira plus les intérêts symboliques que nous avons énoncés.

Finalement la posture éthique est sans doute le seul levier possible à utiliser pour fédérer les cadres dans de possibles luttes sociales qu'ils ont tant de mal à investir.

10. Bibliographie

ACCARDO Alain, *Introduction à une sociologie critique : Lire Pierre Bourdieu*, 3e éd. rev. et actualisée., Marseille, Agone, 2006, 382 p.

AUBERT Nicole et GAULEJAC Vincent de, *Le Coût de l'excellence. Nouvelle édition*, Paris, Le Seuil, 2007, 360 p.

BAUDELOT Christian et ALII, *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Paris, Fayard, 2003, 350 p.

BENSOUSSAN Mathieu, *L'engagement des cadres : Pratiques collectives et offres de représentation*, Paris, Editions L'Harmattan, 2010, 290 p.

BEROUD Sophie, BOUFFARTIGUE Paul et COLLECTIF, *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, 2009, 355 p.

BEYER Frederik Mispelblom, *Encadrer, un métier impossible ? - 3e édition*, 3e édition., Paris, Armand Colin, 2015, 304 p.

BEYER Frederik Mispelblom, DEFENSE Centre d'études en sciences sociales de l'université EVRY-VAL-D'ESSONNE Département de sciences sociales et de gestion Université D', *Les transformations de l'encadrement militaire : Vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, C2SD, 2005, 180 p.

BIHR A., *Entre bourgeoisie et prolétariat. L'encadrement capitaliste*, Paris, Editions L'Harmattan, 1990, 416 p.

BOLTANSKI Luc, *Les cadres. : La formation d'un groupe social*, Paris, Les Editions de Minuit, 1982, 528 p.

BOUFFARTIGUE, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 128 p.

BOUFFARTIGUE Paul, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, 245 p.

BOUFFARTIGUE Paul, *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, 348 p.

BOUFFARTIGUE Paul, *De l'école au monde du travail: La socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens*, Paris, Editions L'Harmattan, 2000, 290 p.

BOUFFARTIGUE Paul, GADEA Charles et POCHIC Sophie, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris, Armand Colin, 2011, 352 p.

BOUILLOUD Jean-philippe, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège*, Paris, Le Seuil, 2012, 228 p.

BOURDIEU Pierre, *Raisons pratiques (réédition). Sur la théorie de l*, Points, 2014, 256 p.

CAUSER Jean-Yves, DURAND Jean-Pierre et GASPARINI William, *Les identités au travail - Analyses et controverses*, Première édition., Toulouse, Octares Editions, 2009, 346 p.

CLOT Yves, *Le travail à coeur*, Paris, La Découverte, 2015, 200 p.

COURPASSON David, *L' Action contrainte : Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France - PUF, 2000, 320 p.

COURPASSON David et THOENIG Jean-Claude, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008, 179 p.

COUSIN Olivier, *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, P.U.R., 2008.

COUSIN Olivier, *Les cadres : grandeur et incertitudes*, Paris, Editions L'Harmattan, 2004, 282 p.

DEJOURS Christophe, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel: Critique des fondements de l'évaluation.*, 1^{re} éd., Versailles, Editions QUAE GIE, 2016, 82 p.

DEJOURS Christophe, *Souffrance en France. La banalisation de l'injusti*, Paris, Points, 2014, 256 p.

DEJOURS Christophe et GERNET Isabelle, *Psychopathologie du travail*, 2e édition., Elsevier Masson, 2016, 184 p.

DEPINOY Dominique et FEUTRY Jean-Pierre, *La fonction de cadre d'équipes sociales: Comprendre, agir, évoluer.*, 1^{re} éd., Paris, ASH - INFO6TM, 2005, 192 p.

DIVAY Sophie, *Cadres en devenir - Evolutions, transformations socialisation, tensions*, Première édition., Octares Editions, 2017, 306 p.

DRESSEN Marnix et DURAND Jean-Pierre, *La violence au travail*, Première édition., Toulouse, Octares Editions, 2011, 394 p.

DUBOIS-POT Jean-Pierre, *Le cadre institutionnel de l'action sociale: Qui fait quoi ?*, 1^{re} éd., Paris, ASH - INFO6TM, 2016, 206 p.

DUPUY Francois, *La Fatigue des élites*, Paris, Le Seuil, 2005, 96 p.

DURAND Jean-pierre, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Le Seuil, 2012, 400 p.

DURAND Jean-Pierre, MOATTY Frédéric, TIFFON Guillaume et GOUSSARD Lucie, *L'innovation dans le travail*, Première édition., Toulouse, Octares Editions, 2014, 310 p.

FLOCCO Gaetan, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Raisons d'agir*, 2015, 176 p.

FLOCCO Gaetan, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Raisons d'agir*, 2015, 176 p.

FLOCH Marie-Christine Le, FLOCCO Gaëtan, ABALLEA François, JAKUBOWSKI Sébastien et COLLECTIF, *La question du consentement au travail : De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, Editions L'Harmattan, 2006, 318 p.

GAULEJAC Vincent de, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Points, 2015, 448 p.

GAULEJAC Vincent de, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Points, 2014, 368 p.

GOFF Jean-Pierre LE, *Les illusions du management*, Paris, La Découverte, 2003, 168 p.

GOFF Jean-Pierre LE, *La barbarie douce - La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 2003, 141 p.

GOFF Jean-Pierre LE, *Le mythe de l'entreprise*, Nouv. éd., Paris, La Découverte, 1996, 307 p.

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge et WOLFF Loup, *Les conditions de travail*, 3e édition., La Découverte, 2014, 128 p.

- GROUX Guy, *Les cadres*, Paris, La Découverte, 1992, 127 p.
- GUYONVARCH Mélanie, VANDEWATTYNE Jean, BOUQUIN Stéphen, BRODERSEN Meike, CIANFERONI Nicola, FLOCCO Gaëtan, GORGEU Armelle, KARAKIOULAFIS Christina, MATHIEU René et SEILLER Antonio Antón Morón Pauline, *Les Mondes du Travail n. 12. Dossier « Travail et action collective en temps de crise »*, Université de Picardie, Université d'Evry et Centre Pierre Naville, 2012.
- LALLEMENT Michel, *Le Travail sous tensions*, Auxerre, Sciences Humaines, 2010, 128 p.
- LALLEMENT Michel, *Le travail: Une sociologie contemporaine*, Paris, Folio, 2007, 688 p.
- LALLEMENT Michel, *Travail et emploi : le temps des métamorphoses*, Paris, Editions L'Harmattan, 2000, 284 p.
- LAMONT Michèle, *La Dignité des travailleurs*, Paris, Presses de Sciences PO, 2002, 383 p.
- LAMONT Michele et LEMIEUX Cyril, *La Morale et l'argent : Les Valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Paris, Métailié, 1995, 320 p.
- LINHART Daniele, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Le Seuil, 2009, 224 p.
- LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Erès, 2015, 158 p.
- LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, Nouv. éd., Paris, La Découverte, 2004, 132 p.
- LINHART Danièle, KERGOAT Jacques, JACOT Henri et BOUTET Josiane, *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, 2003, 447 p.
- LORDON Frédéric, *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique Editions, 2010, 213 p.
- MONNEUSE Denis, *Le silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Paris, VUIBERT, 2014, 240 p.
- OSTY Florence, *Le désir de métier : Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PU Rennes, 2003, 244 p.
- PICHON Alain, *Les cadres à l'épreuve*, Paris, Presses Universitaires de France - PUF, 2008, 240 p.
- PILHON Dominique, *Le nouveau capitalisme*, 4e édition., Paris, La Découverte, 2016, 128 p.
- ROUSSEL Eric et BOUFFARTIGUE Paul, *Vies de cadres : Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, PU Rennes, 2007, 265 p.
- SAINSAULIEU Renaud et ALTER Norbert, *L'identité au travail*, 4e édition., Paris, Les Presses de Sciences Po, 2014, 604 p.
- SARFATI François et LALLEMENT Michel, *Du côté des vainqueurs : Une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*, Villeneuve d'Ascq, France, Presses Universitaires du Septentrion, 2012, 195 p.
- THERY Laurence, ASKENAZY Philippe et GOLLAC Michel, *Le travail intenable*, Paris, La Découverte, 2010, 266 p.
- WRIGHT MILLS, *Les cols blancs - essai sur les classes moyennes américaines* -, SEUIL, coll. « collection points n°7 », 1970.

11. Annexe : liste des sigles

ANAES : Agence nationale d'évaluation et d'accréditation en santé
ANDEM : Agence nationale pour le développement de l'évaluation médicale
ANESM : Agence nationale de l'évaluation des établissements services médico-sociaux
APAJH : Association pour adultes et jeunes handicapés
ARH : Agence régional d'hospitalisation
ARO : Analyse des relations par opposition
ARS : Agence régional de santé
CADES : Caisse d'amortissement de la dette sociale
CES : Conseil économique et social
CGT : Confédération générale du travail
CMP : Centre médico-psychologique
CMPP : Centre médico-psycho-pédagogique
COG : Convention d'objectifs et de gestion
COFIL : Comité de pilotage
CPOM : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens
CRDS : Contribution au remboursement de la dette sociale
DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
DDASS : Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DEIS : Diplôme d'état d'ingénierie sociale
DESS : Diplôme d'études supérieures spécialisées
DIM : Département d'information médicale
DPC : Développement professionnel continu
DRASS : Direction régionale des affaires sanitaires et sociales
DRH : Direction des ressources humaines
EHESS : École des hautes études en sciences sociales
EPP : Evaluation des pratiques professionnelles
ESMS : Etablissements et services sociaux et médico-sociaux
FHF : Fédération hospitalière de France
GHM : Groupement homogène de malades

GHT : Groupements hospitaliers de territoire
HAS : Haute autorité de santé
HPST : Hôpital, patients, santé et territoires
INRA : Institut national de la recherche agronomique
ISA : Indice synthétique d'activité
LIEPP : Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques
MCO : Médecine, chirurgie, obstétrique
NPM : New public management
PDG : Président directeur général
PEP : Pratique exigible prioritaire
PMSI : Programme de médicalisation des systèmes d'information
PPBS : Planning programming budgeting system
RGPP : Révision générale des politiques publiques
RMI : Revenu minimum d'insertion
SARA : Saisie des autoévaluations et des rapports de certification
SFE : Société française de l'évaluation
URCAM : Unions régionales des caisses d'assurance maladie