

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur social et médico-social français, intégré au projet de République sociale initiée dès 1945, connaît depuis maintenant deux décennies, au moins, une progression fulgurante des modèles de pensée et d'action, du vocabulaire et des formes de gestion issues du secteur marchand, ce que Michel Chauvière a analysé par le terme de chalandisation (2007). Voilà effectivement que le « mythe de l'entreprise » (Le Goff, 1992) a très largement trouvé ses marques dans ce domaine qui, historiquement, s'en était pourtant tenu éloigné, tant pour des raisons structurelles (statut associatif issu de la loi de 1901, par exemple), que morales et politiques. Bien que ce secteur demeure encore très majoritairement hors Marché, *l'éthique du social* n'apparaît désormais plus tout à fait s'opposer à *l'esprit du capitalisme*. Comment l'action sociale française a-t-elle pu à ce point intégrer de nouvelles références idéologiques relatives à « l'entreprise stratégique et concurrentielle, à la prestation de service et au client » (Chauvière, 2012, p. 5), si éloignées de sa culture historique empreinte d'idéaux du service public et d'intérêt général, de valeurs humanistes issues du solidarisme, du catholicisme social et des mouvements d'éducation populaire laïcs ? Comment ce champ a-t-il pu adopter tous les codes et normes de gestion issus du monde capitaliste, tandis qu'il est très majoritairement porté par des structures publiques et associatives à but non lucratif ?

Cet ouvrage se propose de revenir sur cette transition en s'arrêtant sur l'analyse de l'un de ces aspects primordiaux, afin de mieux la comprendre et d'en compléter la lecture. En l'occurrence, selon l'hypothèse qui y est développée, les transformations en question ne pourraient pas tout à fait prendre forme sans l'existence d'un mouvement interne à ce secteur, qui concerne les personnels cadres exerçant au sein des structures associatives et de service public qui le composent. En effet, ces derniers connaissent, depuis les années 1980 et de manière accrue depuis les années 2000, un développement sans précédent, doublé d'une autonomisation progressive, par rapport aux professions et aux institutions de ce secteur. Cette mutation est en même temps un mouvement de managérialisation, soit un ralliement, certes partiel, de cet ensemble

professionnel, à la rationalité et aux identités de métier spécifiques des modes de gouvernement propres à la moyenne ou même à la grande entreprise privée lucrative. Analyser ce processus comme le corollaire de la grande transformation que connaît ce secteur conduit de surcroît à réinterpréter cette dernière comme un phénomène de *désencastrement du social*. Car cette mutation relative aux personnels cadres s'avère indissociable d'une mise à distance de l'ensemble des formes historiques selon lesquelles ce champ s'était constitué, au nom d'une nouvelle vision de la régulation de la question sociale pleinement subordonnée à l'idéologie et au bon fonctionnement supposé du Marché. C'est au cœur de ce changement de paradigme qu'il est possible de comprendre la production d'un univers en-soi, celui des cadres, en cours de déconnexion vis-à-vis du travail social et en proie au managérialisme. Cet ouvrage se propose donc de décrypter sociologiquement ce phénomène en le resituant dans une dynamique historique qui touche l'intégralité de l'action sociale française et peut-être même au-delà, l'ensemble des « métiers de l'humain ».

Pour saisir la portée de cette hypothèse, j'aborderai successivement plusieurs points. Je reviendrai tout d'abord sur la signification de ce concept de *désencastrement*, attaché à Karl Polanyi, et sur l'usage qui en sera fait au sein de cette recherche, en lien avec le terme de managérialisme. Puis, les contours du secteur auquel s'intéresse ce présent travail seront détaillés. Ensuite, un signalement provisoire de la population des cadres qui y exercent sera élaboré. Les différentes acceptions sociologiques à partir desquelles il est possible d'appréhender cet ensemble professionnel seront en outre mises à l'épreuve. En dernière instance, la proposition analytique qui se trouve au cœur de cet ouvrage sera développée.

## DE L'USAGE DU TERME DE DÉSENCASTREMENT

Commençons par décrypter ce terme de désencastrement. Cette notion va de pair avec le concept central qui se trouve au cœur de la pensée de Karl Polanyi : celui d'encastrement (*embeddedness*). Si ce concept jouit aujourd'hui d'une grande reconnaissance dans le monde académique, il fait néanmoins l'objet de débats chez les économistes, sociologues, anthropologues et historiens, qui s'interrogent *a posteriori* sur le statut épistémologique qui le sous-tend. À quel niveau situer l'encastrement et son double négatif, le désencastrement (Steiner, 2007, p. 260) ? Particulièrement en économie et en sociologie, d'aucuns relèvent son ambiguïté originelle.

Certains y voient l'idée d'une modernité expliquée par la construction d'un grand Marché échappant aux régulations du social. En ce sens, *La grande transformation*, l'ouvrage majeur de Polanyi, raconte la construction d'un type d'économie – le Marché – dont le propre est d'être moins régulé, moins « encasté », comparativement aux autres modèles économiques que sont la réciprocité ou la redistribution, dans les relations sociales. Cette interprétation amène un certain nombre

d'auteurs à évoquer l'erreur de Polanyi, qui aurait considéré qu'il fut possible qu'un Marché puisse exister en dehors de la société (Granovetter, 1985 ; Barber, 1995). Mais d'autres analyses montrent au contraire que le travail de Polanyi repose sur une approche à la fois plus fine et plus complexe, par rapport à ce qu'ont bien voulu y voir ces critiques. Selon ces secondes interprétations, le désencastrement ne signifie pas qu'un système économique, le Marché, s'est constitué en dehors de toute régulation sociale. Il permet plutôt de proposer une analyse de la spécificité du capitalisme occidental, selon laquelle celui-ci produit un processus d'inversion : le passage d'une société préindustrielle au sein de laquelle les processus économiques (de production et d'échanges) sont conçus comme des éléments à part entière de la vie sociale, c'est-à-dire subordonnés et délimités par elle, à une société moderne dans laquelle, au contraire, cette composante économique du social devient centrale, au point que toutes les autres dimensions (culturelle, politique, religieuse, etc.) doivent y être subordonnées.

La thèse de Polanyi tisse des liens entre des ordres différents, en l'occurrence entre « un état spécifique de l'histoire européenne » (Brisset, 2012, p. 20), des théories sociales qui inventent et légitiment scientifiquement cette inversion et des représentations collectives façonnées par elle. Insistant sur le fait que l'économie est anthropologiquement encadrée dans les sociétés préindustrielles, au sens où les échanges marchands, s'ils peuvent exister en grand nombre, se doivent d'être régulés par les dimensions culturelles et politiques de la vie sociale, l'auteur hongrois met en lumière le rôle des théoriciens libéraux dans l'inversion à l'œuvre. Selon Polanyi, en effet, les économistes classiques de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle et du XIX<sup>e</sup> siècle, en particulier Malthus et Ricardo, cherchant à accompagner et à justifier les processus d'industrialisation et d'accumulation du capital, en viennent à proposer une théorie qui subordonne la société à la logique de Marché, au lieu du modèle historique de subordination de l'économie à la société (Block, 2001, p. 24). Le succès de cette théorisation, érigée progressivement en idéologie, bouleverse radicalement le cours de l'histoire du monde occidental. Dans *La grande transformation*, Polanyi démontre ainsi comment, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, les sociétés européennes se voient reconfigurées par le triomphe de cette théorie libérale qui impose l'abandon de l'ancien ordre du monde au profit de « l'établissement d'un réseau de marchés apte à déterminer la structure de la société » (Brisset, 2012 p. 10), soit l'ère du Marché censément autorégulateur pour l'ensemble social. Dans ce processus d'imposition, Polanyi souligne notamment la manière dont la terre et le travail humain en viennent à être considérés comme des marchandises, traités l'une et l'autre comme s'ils avaient été conçus pour être vendus. Dénaturalisant ainsi l'ordre capitaliste, Polanyi révèle en même temps la lourdeur de l'appareillage institutionnel que nécessite l'instauration d'une société pensée comme devant être régulée par le Marché, mais aussi la violence que celle-ci implique.

Avec Jérôme Maucourant, on peut donc considérer que l'analyse de Karl Polanyi renvoie au rôle structurant des représentations collectives. Le « Marché

autorégulateur », cette forme particulière d'institution imaginaire de la société (Maucourant, 2005, p. 130), constitue une théorisation du social, médiatisée et restituée au monde réel. Aussi, l'œuvre de l'auteur hongrois met l'accent sur le façonnement d'une « mentalité de marché », c'est-à-dire la production d'une nouvelle vision du monde conforme à cet ordre, fondée sur l'intériorisation du caractère naturel de la rationalité économique et des concepts qui lui sont afférents. Dans une société où le système de production détermine l'ensemble des composantes de la vie sociale, Polanyi souligne que les individus se doivent effectivement d'adopter des motivations économiques, au risque de ne pas pouvoir survivre. « Cette conversion forcée à une vision utilitariste faussa fatalement la compréhension que l'homme occidental avait de lui-même » (Polanyi, 2008, p. 508), écrit l'auteur en 1947. Polanyi explique enfin que cette inversion propre au capitalisme occidental a conduit les sociétés européennes aux catastrophes qui ont touché le monde entre les années 1930 et 1945. Pour l'auteur, en effet, cette période est une sorte de contrecoup ou plus précisément, de « grand retournement » (Dumont, 1983, p. 8). Les avènements du fascisme et du nazisme y sont interprétés comme une réaction sociale contre le libéralisme et sa vaine tentative d'organiser la société au regard du modèle utopique du Marché autorégulateur. C'est pourquoi Polanyi résume son ambition initiale en une phrase : « Pour comprendre le fascisme allemand, nous devons revenir à l'Angleterre de Ricardo » (Polanyi, 1983, p. 54).

La richesse du concept d'encastrement-désencastrement – et la tentative d'analyse de la modernité occidentale qu'il contient – permet de rapprocher Polanyi des grands penseurs du capitalisme, en particulier de Karl Marx et Max Weber, dont il est, à bien des égards, un héritier. Comme l'affirment Alain Caillé et Jean-Louis Laville, « ce que ces trois auteurs ont en commun, qui les rend largement inactuels et d'autant plus précieux, c'est de jeter le doute sur la naturalité de l'*Homo oeconomicus* » (Caillé et Laville, 2007, p. 81). En effet, tous les trois remettent en cause, à travers la puissance de leurs analyses, le postulat selon lequel « le sujet humain serait naturellement et de tout temps un homme économique, *i. e.* un individu calculateur [...] qui dans l'ensemble de ses relations avec ses semblables se comporte de la même manière que le consommateur ou l'investisseur sur le marché des biens et des services » (*ibid.*, p. 81). Si Marx se fait le penseur du capitalisme de l'exploitation et Weber celui du capitalisme de la rationalité, Polanyi, quant à lui, propose de considérer l'importance du Marché autorégulateur, non comme une réalité effective mais comme une utopie structurante, au regard de laquelle l'ensemble de la vie sociale doit s'organiser. Autrement dit, Polanyi s'intéresse à « l'idéologie, savoir : la constitution des composantes économiques de la vie sociale en un sous-système distinct qui subordonne tout le reste » (Dumont, 1983, p. 14). Avec son concept d'encastrement-désencastrement, il propose ainsi une véritable approche anthropologique de la spécificité du capitalisme – et une

critique radicale de celui-ci – qui permet de le situer aux côtés de Karl Marx et de Max Weber.

Comme le soulignent de nombreux auteurs, la thèse de Karl Polanyi est redevenue d'une actualité brûlante, depuis que la financiarisation du capitalisme s'est opérée au milieu des années 1970, et ce d'autant plus depuis l'écroulement du Bloc soviétique. Certains constatent le nouvel évidement des démocraties face aux pressions du Marché. D'autres mettent l'accent sur le retour des extrêmes-droites comme contrecoup du libéralisme. À bien des égards, l'ordre néolibéral du *xxi*<sup>e</sup> siècle ressemble effectivement à celui analysé par notre auteur.

Si les travaux de Karl Polanyi ont été repris en sociologie, l'usage de ce concept de « désencastrement » y demeure loin d'être évident. Polanyi n'est pas tout à fait sociologue, du moins pas au sens académique du terme, et ses travaux portent sur un processus social particulièrement large, qui dénote avec les pratiques des sociologies contemporaines, notamment celles s'intéressant à des champs professionnels. Pourtant, d'après l'hypothèse reprise au cœur de cet ouvrage, la subtilité du concept polanyien peut permettre d'éclairer une métamorphose sociohistorique qui s'effectue au regard de la subordination d'un domaine d'activité particulier, en l'occurrence le « social », à une certaine vision du monde issue du champ économique, dont on connaît, depuis cet auteur, sa prétention hégémonique. Polanyi avait effectivement mis en garde contre cet hégémonisme et le risque de reformatage qu'il faisait planer sur les systèmes sociaux construits par les États du monde occidental, dès le sortir de la Seconde Guerre mondiale (Polanyi, 2008). On trouve d'ailleurs chez l'un des grands sociologues français de la question sociale, Robert Castel, une référence régulière aux travaux de Karl Polanyi, comme si ceux-là fournissaient un cadre d'analyse avec lequel le sociologue français s'autorise un dialogue. Par exemple, dans son avant-propos de *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Castel s'appuie sur les écrits de l'auteur hongrois pour évoquer la subordination des sphères politiques et sociales aux règles de l'économie formelle, constituant un véritable danger pour les démocraties contemporaines. C'est dans cette optique qu'il formule ses hypothèses de compréhension des évolutions de l'État social français et de ses protections afférentes, qu'il s'agisse des droits sociaux, des assurances sociales ou encore du développement des services publics, marqueurs selon lui d'une « réponse réformiste à l'antagonisme du capital et du travail » (Castel, 2009, p. 19), mais à l'heure actuelle déstabilisée et même transformée par le *nomos* économique.

En prolongement, rappelons qu'avec le terme de désencastrement, Polanyi souligne la puissance de l'idéologie libérale dans sa capacité à défaire et à autonomiser la sphère économique du registre politique, au point que ce dernier ne finisse par devoir s'y soumettre. « Ce Marché, écrit Louis Dumont lorsqu'il préface la première édition française de *La grande transformation*, rejette tout contrôle et prétend à une sorte d'autorité suprême : les États souverains eux-mêmes s'inclinent devant sa loi » (*ibid.*, p. 9). Ce trait est partagé par le

néolibéralisme, qui vide de son sens toute référence à « l'intérêt général » et pousse à l'extrême l'économie comme catégorie autonome de la société (Maucourant, 2005). Aussi, le politique et tout ce qui relève de ce registre s'en retrouvent déconstruits, sans consistance autre que celle de devoir organiser le primat de l'individu et le cadre de maximisation de ses intérêts, c'est-à-dire le Marché. S'il est question, dans ce présent travail de recherche, d'un *désencastrement du social*, c'est précisément dans le sens d'une déconnexion de l'origine éminemment politique de ce champ d'activités, historiquement relié à la problématisation et au « traitement social de la question sociale » (Chauvière, 2004, p. 23), au nom de sa subordination progressive à la logique du Marché autorégulateur. Bien sûr, cette mutation ne marque pas *réellement* l'effacement du politique, car la soumission du social à l'ordre néolibéral s'inscrit dans une nouvelle forme de gouvernement et de régulation de la question sociale. Il s'agit donc bien d'une transformation éminemment *politique*, mais qui masque cette dernière au nom d'une régulation dictée par la raison économique, et selon des formes qui lui sont attachées. Ce réemploi du concept de désencastrement permet ainsi en même temps de souligner que cette mutation tend à effacer les démarcations symboliques et structurelles entre le secteur social et ce qui relève de « l'économie proprement économique » (Bourdieu, 2002), comme s'il se retrouvait contraint d'abandonner ses logiques propres. Cette trajectoire semble s'inscrire dans ce mouvement historique d'inversion de l'autonomie des champs non économiques, que Pierre Bourdieu a cherché à théoriser comme un effet du néolibéralisme (Bourdieu, 2000 ; 2017 ; Laval, 2018).

Résumons. S'il est ici question d'un désencastrement du champ social, c'est précisément dans le sens où ce secteur particulier du social et du médico-social, ce bras armé de l'État social, connaît une déconnexion progressive de ses origines relatives à la problématisation et traitement de la question sociale, au point de se voir complètement refaçonné. La nouvelle vision du social qui s'impose conduit à restructurer ce secteur suivant des modèles véhiculés par l'idéologie du Marché autorégulateur (prestations de service, politique de « l'offre » et de « la demande », opérateurs en concurrence, etc.) et le soumet à ses idéaux performatifs. C'est en sens qu'il est possible de comprendre la structuration et la montée en puissance des cadres salariés au sein de ce secteur. Car le désencastrement s'accompagne d'une extension d'un mode de gouvernement particulier de l'action humaine, que je nommerai, après d'autres, le managérialisme. Celui-ci se présente sous une forme neutre et objective, c'est-à-dire scientifique. Le managérialisme n'en est pas moins porteur d'un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde » qui lui est propre (Laville, 2009, p. 154). Constitué par un ensemble de discours et de technologies visant l'ordonnancement des rapports de pouvoir dans les collectifs de production, le managérialisme représente en effet une gouvernamentalité particulière, structurée autour de quatre principes cardinaux, fortement interdépendants (Le Texier, 2016). D'abord, (1) la recherche d'efficacité du travail

et de maximisation de la production, qui s'articule avec (2) une mise en mesure (calculabilité) de l'ensemble des chaînes de production, permettant d'objectiver ladite efficacité et de l'articuler aux intérêts des détenteurs des moyens de production (recherche d'efficacité notamment); (3) une logique instrumentale, c'est-à-dire un principe de mise à disposition, de façonnement et d'ordonnement de toutes les ressources matérielles et humaines pour améliorer les taux de productivité; enfin, (4) un contrôle de la force de travail, ce qui implique des logiques disciplinaires et éventuellement des techniques de persuasions, prenant généralement la forme d'une régulation individualisée, par opposition aux régulations collectives produites par les travailleurs eux-mêmes (collectifs de production, logiques corporatistes, syndicats, etc.). Le managérialisme désigne également un mouvement d'imposition à toutes les sphères de la vie sociale de cette « rationalité tutélaire hypertrophiée et dominatrice, rapetissant et délégitimant au passage tous les autres modèles de gouvernement (services publics, coopération, autogestion, mode familial) » (Chauvière, 2007, p. 17). Il est l'avatar de l'hégémonie de l'entreprise rationnelle et plus largement de la domination de la sphère économique (de ses modèles, de ses catégories et de ses concepts) sur l'ensemble de la vie sociale. L'usage et l'articulation des concepts de désencastrement et de managérialisme visent ainsi à resocialiser le succès des approches managériales de l'encadrement, à savoir celles qui présentent le gouvernement du travail et de l'activité humaine sous un angle purement techniciste. Il permet de rapporter les significations et les pratiques de management à leur historicité et leurs déterminismes, quand bien même celles-ci se présentent sous la parure de l'évidence.

Les analogies avec l'œuvre de Polanyi s'arrêtent ici. Car s'il convient de conserver toute la force du concept de désencastrement, la démarche proposée dans ce travail est singulière. Elle postule que le désencastrement du champ du social par rapport à ses origines sociopolitiques, ainsi que sa subordination à une logique nouvelle selon laquelle les activités à caractère social se doivent désormais d'être conçues comme des activités économiques comme les autres, passe par ce managérialisme conquérant. Pour s'instaurer, celui-ci détourne l'encadrement de ses attaches originelles, liées aux différents métiers et aux institutions qui composent ce champ.

## LE CHAMP DU SOCIAL COMME CONSTRUCTION SOCIAL-HISTORIQUE

Clarifions le champ dont il est question dans cet ouvrage, celui du « social ». Par convention de langage et souci de clarté, j'utiliserai le terme de « champ social » ou de « champ du social ». Ces dénominations soulignent une chose : ce champ ne se réduit ni au travail social *stricto sensu*, c'est-à-dire à l'activité professionnelle ou bénévole qui s'effectue en direction de personnes considérées comme vulnérables ou fragiles, ni à l'action sociale, dès lors que celle-ci est entendue au sens restreint d'une politique publique particulière. Aussi,

qu'en est-il de ce champ du social et comment le caractériser d'un point de vue sociologique ?

En France, comme dans la plupart des pays industrialisés, le champ du social trouve ses prémices à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Il est redevable, d'une part, d'une nouvelle approche de l'aide et du secours émancipée de la charité, entraînant la mobilisation des milieux religieux, catholiques sociaux notamment, vers une multiplication d'initiatives, d'œuvres et de sociétés de patronage, contre les souffrances et les misères humaines. Il est tributaire, d'autre part, de l'investissement progressif de la question sociale par la III<sup>e</sup> République, notamment sous la pression des mouvements socialistes et révolutionnaires, donnant lieu à l'élaboration des premières protections et interventions sociales collectivement organisées. Cependant, l'institutionnalisation véritable du social s'effectue principalement dans l'après Seconde Guerre mondiale, lorsque les mouvements et initiatives, principalement d'origine religieuse, se trouveront englobés dans le cadre du déploiement sans précédent de l'État social français. Issu d'un compromis entre l'Église et l'État, le champ du social se constitue alors comme tel, selon ses spécificités propres, afin de fournir un « traitement social de la question sociale » (Chauvière, 2004). Il est donc redevable d'une politique publique globale, mais ne peut s'y résumer, puisqu'il est aussi la résultante du foisonnement des œuvres (constituées en associations) qui luttent de longue date contre les problématiques sociales qu'elles identifient et tentent de faire reconnaître dans l'espace public. Ces dernières accepteront de prolonger leur mission sous la tutelle des pouvoirs publics, en échange d'une pérennisation des financements *via* l'Aide sociale et surtout la Sécurité sociale. Sécurisées, coordonnées, mais aussi régulées et contrôlées, dans ce cadre institutionnalisé, les associations d'action sociale apparaîtront de fait comme faisant fonction de services publics, à côté des structures médico-sociales liées aux hôpitaux publics, de celles émanant de l'Éducation nationale et des centres et services d'action sociale des collectivités locales. Elles contribueront grandement à l'essor quantitatif et qualitatif d'établissements et services dédiés à des catégories de population considérées comme vulnérables ou fragiles.

Mais le champ du social n'est pas seulement un ensemble institutionnel complexe. Il est aussi un espace social composite, en partie professionnalisé, dont la construction débute à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, au moment où les personnels des œuvres sociales commencent à se spécialiser. Dans les décennies qui suivent, les assistantes de service social, les infirmières visiteuses et les surintendantes d'usine s'affirment dans l'exercice de véritables métiers sociaux. Dès les années 1930, elles disposent d'une certaine autonomie professionnelle, au regard d'un double effort pour revendiquer un savoir-faire, ainsi que pour développer la formation. À partir des années 1950, l'éducation spéciale est érigée, à côté des premiers métiers de l'assistance, comme un deuxième pilier professionnel de ce secteur. On pourrait ajouter les métiers du domicile et ceux de la médiation, qui se développeront dans les années 1950 et 1960, afin de compléter le

premier éventail des intervenants de ce secteur. Si les spécialisations se multiplient ensuite selon des objets et des modalités bien spécifiques d'intervention, les professionnels du social se retrouvent tous autour d'une pratique commune essentielle fondée sur la relation et la prise en compte de la singularité d'autrui, c'est-à-dire une pratique clinique plus ou moins revendiquée (Chauvière, 2011, p. 212). Cette place essentielle accordée à la relation à l'autre positionne les professionnels du social, regroupés au sein du terme générique de « travailleurs sociaux » à partir des années 1970, au cœur de ce secteur enchâssé dans l'action publique.

Finalement, un idéaltype peut être dessiné pour mieux caractériser cette construction social-historique particulière qu'est le champ du social. Michel Chauvière le nomme le « social réalisé ». L'auteur en propose deux lectures concomitantes. La première, de haut en bas, donne à voir un ensemble « institué et régulé [...] sous couvert de l'État de droit, [...] financé et cadré par les autorités légitimes, [...] subordonné aux projets des institutions publiques et assimilées, [...] fonctionn[ant] au salariat plutôt qu'au don et mobilis[ant] des champs professionnels dans et pour l'espace public, de façon plus ou moins autonome » (*ibid.*, p. 8). Selon la seconde lecture, de bas en haut, le « social réalisé » peut être défini comme « un travail singulier intégré au salariat commun, dont les institutions sont le cadre pérenne [...] offrant des médiations pour les citoyens ayant droit » (*ibid.*, p. 8). Au final, le champ du social est supporté par l'intrication de quatre pièces maîtresses, dessinant un « carré d'intelligence » qui en fait sa spécificité : le registre des droits sociaux, légitimant et régulant l'action collective à destination des ayant-droits de l'action sociale ; l'entrelacs institutionnel, sorte de maillage associatif et de service public particulièrement adapté à la pluralité de la question sociale ; le registre des métiers du social, qui garantit aux intervenants sociaux une certaine reconnaissance de leur technicité (et aux bénéficiaires et leur famille, d'avoir affaire à des personnels formés et qualifiés) ; le registre de la « clinique », c'est-à-dire du savoir-faire des intervenants sociaux centré sur la rencontre intersubjective, essentielle dans l'élaboration des médiations sociales qu'ils construisent auprès des publics vulnérables. Malgré des segmentations postérieures (politique, administrative, populationnelle), en dépit de la concurrence de nouveaux secteurs d'intervention sociale en dehors des champs historiques du travail social à partir des années 1980 (Ion et Ravon, 2012) et nonobstant la déstabilisation progressive et généralisée de cet idéaltype, ce social réalisé forme bel et bien un ensemble cohérent et durable.

Les frontières de ce champ du social sont cependant parfois difficiles à établir. D'abord, parce qu'il connaît des subdivisions internes relatives aux catégories construites pour désigner les populations cibles qu'il vise. La porosité avec d'autres domaines connexes, comme par exemple celui de l'enseignement ou de l'éducation populaire, ne facilite pas non plus son identification. L'imbrication de l'action sociale avec d'autres domaines d'action publique

(santé, justice, éducation), tout comme la présence d'intervenants sociaux dans de nombreuses structures ne relevant pas directement du « social » (entreprises, écoles, universités...), y contribuent également. La forme de traitement de la question sociale qu'il fournit, un « traitement social », est par ailleurs en concurrence avec d'autres modalités de traitement des problématiques sociales (traitement caritatif-religieux de la question sociale ; traitement économique de la question sociale, par exemple) qui ne lui sont pas non plus complètement étrangères (Chauvière, 2004).

Le « social », tel qu'il a été défini ci-dessus, se singularise donc aujourd'hui par la variété des domaines qui le composent et par sa difficile appréhension comme objet sociologique. Par souci de clarté, le présent ouvrage se bornera à l'étude de ce que je nommerai le secteur social et médico-social, c'est-à-dire aux domaines où le « social » est particulièrement bien institué et délimité juridiquement. Ce secteur est d'abord l'héritier de l'institutionnalisation de la prise en charge de l'enfance dite « inadaptée », qui, dans les années 1940 et 1950, a été le produit d'une politique volontariste se préoccupant de la « sauvegarde » des enfants et adolescents composant jusqu'alors la clientèle éparpillée entre les œuvres catholiques, les classes spécialisées de l'Instruction nationale, les prises en charge psychiatriques et la justice ordinaire. Progressivement, ce secteur s'est structuré et des spécialisations sont apparues : la prise en charge de l'enfance en danger d'un côté, l'enfance handicapée de l'autre, puis, par extension, l'âge adulte handicapé. Ce secteur a également connu d'autres accroissements : du côté de la précarité sociale, de la prise en charge des personnes âgées, ou plus récemment, celui de la protection des majeurs. Si chacun de ces sous-domaines se définissent par certaines propriétés singulières, une unité juridique a été construite, notamment à partir de deux lois essentielles : celle de 1975<sup>1</sup>, relative « aux institutions sociales et médico-sociales » et celle du 2 janvier 2002<sup>2</sup>, qui refonde les modalités de fonctionnement des « établissements et services sociaux et médico-sociaux ».

Si les opérateurs privés lucratifs détiennent désormais environ 10 % de ces établissements et services sociaux et médico-sociaux (dans un certain nombre de domaines bien précis : les EHPAD notamment), le reste repose, comme cela a été évoqué plus haut, sur une mixité ancienne entre le secteur public (30 %) et le privé non lucratif (environ 60 %) [Chauvière, 2011, p. 102]. C'est à ce dernier ensemble que l'on s'intéressera prioritairement. Ceci, d'abord, au regard de cette place tout à fait exceptionnelle, du point de vue de l'action publique, qu'occupent les associations d'action sociale. Ayant en quelque sorte devancé les pouvoirs publics pour répondre à la question sociale, elles sont en effet constitutives de cette forme originale de partenariat public-privé dans la mise en œuvre d'une politique publique, garantissant la primauté de l'intérêt général à partir du principe de non-lucrativité. Ce social associatif se situe à mi-chemin

1. Loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

2. Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

entre le registre de la société civile et celui du service public, en effectuant, d'un côté, un travail militant d'interpellation des pouvoirs publics et de représentation collective, tout en opérationnalisant, de l'autre côté, les politiques et dispositifs d'action sociale. Elles font ainsi figure de « corps intermédiaire » intrinsèque au modèle social-historique du « social réalisé » et représentent, à ce titre, un espace d'observation particulièrement efficace pour saisir la transition à l'œuvre au sein de l'ensemble de ce secteur. Le social assuré en gestion directe par des services relevant de l'État, des collectivités territoriales ou du secteur hospitalier connaît, j'en suis convaincu, une transition similaire à celle qui traverse le milieu associatif. Mais les formes d'administration et les statuts relatifs aux fonctions publiques constituent cependant d'importantes différences qui influent sur les modalités concrètes des changements à l'œuvre. La délimitation de l'enquête au champ associatif relève donc d'un découpage opératoire ayant principalement vocation à gagner en précision.

D'aucuns dénomment les associations gestionnaires du social par le terme d'« entreprises associatives » (Hély, 2008, p. 99), terme auquel je préférerais celui « d'associations employeurs » afin de ne pas naturaliser l'entreprise comme lieu unique du salariat contemporain. Quelle que soit la notion retenue, il s'agit « d'exprimer l'ambivalence des règles de droit applicables à l'« être juridique hybride » qu'elle[s] constitue[nt] et à [les] différencier [...] de l'« association traditionnelle » » (*ibid.*, p. 99). Comme le rappellent Nicole Alix et Sami Castro, cités par Mathieu Hély, « une association employant du personnel salarié est un employeur ayant exactement les obligations de toute autre entreprise – société ou particulier – quelle que soit la nature juridique de l'activité exercée » (*ibid.*, p. 99). Penchons-nous maintenant sur la frange particulière du salariat associatif qui intéresse cet ouvrage : celle des personnels de statut cadre.

## **LES CADRES SALARIÉS DANS LE CHAMP DU SOCIAL : SIGNALEMENT PROVISOIRE**

Dans le secteur social, comme dans les autres champs du salariat, la catégorie de cadre forme « un groupe à part, une catégorie emblématique [...], mais qui demeure incertaine, « floue » dans sa composition, sa cohésion, sa localisation dans les divisions de l'espace social » (Gadéa, 2003, p. 7). Entamons une première délimitation sociojuridique de la catégorie pour en saisir les contours et les divisions internes dans le champ du social.

D'une manière générale, la catégorie des cadres regroupe effectivement une multitude de situations salariales. On y retrouve une grande variété de fonctions et de métiers, une diversité non moins importante de niveaux de rémunérations, des modèles de carrière particulièrement hétérogènes, des niveaux de diplômes tout aussi variables. Le tout transcende les découpages sectoriels : les cadres sont plutôt issus du monde de l'industrie, mais il en existe également dans les

services. Ils travaillent généralement en entreprises, mais il s'en trouve aussi au sein des associations, sans compter les cadres de la fonction publique. S'ils sont historiquement attachés aux grandes organisations, les petites structures en comptent désormais parmi leurs effectifs. Bref, cette catégorie ne s'est pas établie sur la base de l'homogénéité de ses membres.

Les cadres constituent un ensemble historiquement et socialement situé, qui s'inscrit dans la structure du salariat français contemporain. Dans son ouvrage de 1982, Luc Boltanski observe que la catégorie est absente des statistiques ou des œuvres littéraires antérieures à 1936. « Le droit les ignore, complète-t-il et aucune organisation ne s'en réclame » (Boltanski, 1982, p. 63). Cela ne signifie pas, bien sûr, qu'il n'existe pas de salariés préposés à l'encadrement avant le milieu des années 1930. Mais la structure sociale française n'a alors pas encore conçu de groupe médian entre le prolétariat et le patronat. Précisément, indique Boltanski, c'est durant cette période de troubles politiques, économiques et sociaux, allant de 1934 jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, que les cadres se constituent comme groupe de pression, autour du syndicalisme chrétien des ingénieurs de l'Union sociale des ingénieurs catholiques (USIC). La reconnaissance officielle viendra au cours de cette période de confrontation sociale, en particulier des « tentatives de reprise en main et de réinstauration de l'ordre social » (*ibid.*, p. 63). Le grand patronat français aura en effet soutenu la reconnaissance des cadres comme groupe social légitime, afin de briser le monopole de la représentation syndicale détenu alors par la CGT, ainsi que pour contrecarrer son discours de l'affrontement « classe contre classe ». Bref, la catégorie de cadre, produit de cette singulière histoire sociale, constitue une catégorie qui n'a de ce fait que peu d'équivalents aux quatre coins du monde. Des pays pourtant proches comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, par exemple, ne connaissent pas de regroupement similaire (Gadéa, 2003, p. 173).

Pour autant, si les cadres forment une catégorie forgée par l'histoire, pour reprendre l'expression de Gaëtan Flocco, « la pertinence de ce groupe social se fonde aussi sur des dimensions objectives qui le distinguent, aujourd'hui encore, du reste du salariat » (Flocco, 2015, p. 14). Comme le rappelle le sociologue, les cadres rassemblent en leur sein l'ensemble des salariés qui occupent les postes les plus élevés des hiérarchies salariales. Ils possèdent un niveau d'étude globalement supérieur aux autres catégories. Ils touchent en moyenne des salaires plus élevés que les autres (*ibid.*, p. 14). Les statistiques les concernant montrent qu'ils sont aussi plus régulièrement à l'abri de l'emploi précaire et du risque de chômage, en dépit des inflexions constatées depuis les années 1990 (Bouffartigue, 2001). Bref, s'ils ne constituent pas un ensemble homogène, ils n'en demeurent pas moins des salariés pas comme les autres : ils regroupent les franges dominantes du salariat français.

Si les cadres du champ social associatif ne sont pas tout à fait assimilables aux cadres d'entreprise, puisqu'ils ne se situent pas dans un rapport d'intermédiation

entre le capital et le travail, ils partagent avec eux l'hétérogénéité de la catégorie. Mais ils connaissent, eux aussi, des distinctions objectives vis-à-vis des autres salariés du secteur. En guise de première observation, rappelons que les cadres du social rassemblent une frange minoritaire de l'ensemble des travailleurs salariés du champ social associatif. À suivre les chiffres produits par l'enquête Emploi réalisée par UNIFAF et son Observatoire des métiers et des qualifications (UNIFAF, 2018, p. 40-44), les personnels de direction ne représentent que 3 % des quelque 785 600 travailleurs salariés que compte la branche sanitaire et sociale privée non lucrative. Bien sûr, il faut y agréger les chefs de service de tout type (éducatif, des services généraux, etc.), les cadres fonctionnels (chefs de projet, chargés de mission, responsables qualité, etc.), ainsi que les psychologues et les psychiatres. De manière cumulée, en fonction des recensements, les cadres représentent environ entre 10 et 15 % de l'ensemble des salariés de ce secteur social et médico-social associatif<sup>3</sup>.

Suivons une première typologie, afin d'ordonner provisoirement cet ensemble hétérogène. Les cadres du champ social peuvent être répartis au regard du croisement de deux axes : un premier axe les définit en fonction de la proximité ou de leur éloignement du « travail social en actes », c'est-à-dire le travail social du quotidien, aux côtés des usagers. Le second axe a pour objet de scinder la catégorie entre les cadres qui assurent un travail de type fonctionnel et ceux qui assurent un travail de type hiérarchique, c'est-à-dire d'encadrement direct du travail d'autrui. L'ensemble donne à voir quatre types de cadres (schéma 1). Le premier type est le *cadre dirigeant*. Le propre de celui-ci est de rassembler des cadres qui exercent des responsabilités hiérarchiques au plus haut de la chaîne de subordination salariale. Ce type de cadres entretient généralement une relation de proximité avec ses employeurs. Il peut disposer d'une délégation de gestion globale. Le deuxième type est l'*expert en gestion*. Celles et ceux qui occupent ces postes effectuent rarement un travail d'encadrement direct, sauf lorsqu'une mission de gestion d'un petit service leur revient. Exerçant loin du terrain, une partie de ces cadres avoisine la direction générale. Dans ce cas, leurs missions sont généralement globales et transversales, en un mot stratégiques : elles s'appliquent à l'ensemble de l'association. D'autres, au contraire, sont plutôt cantonnés à des tâches purement techniques. Le troisième type est le *surintendant*. Les cadres qui s'approchent de ce type se trouvent avoir pour mission principale l'encadrement direct d'une équipe de travail. Au contraire des cadres

3. Les recensements sont difficiles à effectuer, en fonction des sous-domaines qui y sont intégrés ou exclus. En cumulant les parts que représente chaque catégorie de cadres au sein de la Branche, calculées par l'enquête UNIFAF, on arrive à un total d'un peu plus de 8 % de l'ensemble des salariés de la branche sanitaire et sociale privée non lucrative. Mais ce chiffre laisse de côté certaines sous-catégories de cadres. Or, la même enquête évoque finalement le chiffre de 110 000 cadres (p. 63), soit 14 % des effectifs. Par précaution, étant donné que la branche inclut le champ sanitaire privé non lucratif (20 % des effectifs), on retiendra cette fourchette comprise entre 10 % et 15 %.

du premier type, ils ont pour spécificité de gérer sur le terrain la réalisation opérationnelle du travail social. Quant au quatrième type, les *cadres techniques*, ils sont des personnels de statut cadre dont les missions s'exercent plutôt en proximité du terrain du travail social. Si ces cadres n'assurent pas d'encadrement du travail d'autrui, certains d'entre eux peuvent faire « autorité », voire même parfois occuper une place de « second » au sein des établissements et services, au regard d'une certaine expertise ou d'une expérience reconnue dans la prise en charge des publics.

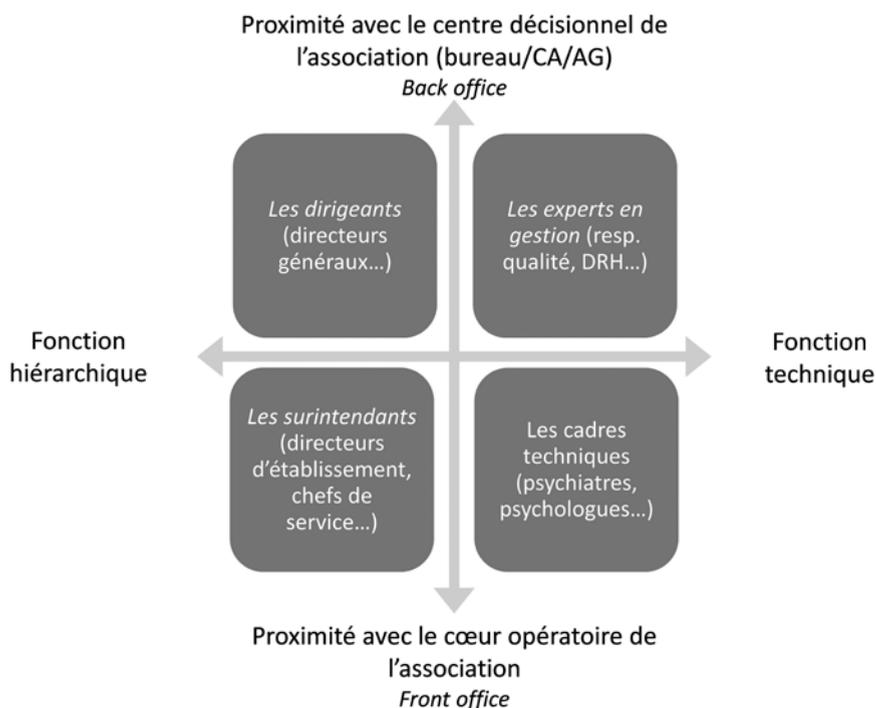


Schéma 1. – Les cadres dans le secteur social et médico-social : une typologie provisoire.

L'hétérogénéité que fait apparaître cette première typologie ne doit pas masquer les distinctions objectives qui existent entre les cadres du social et le reste des salariés de ce secteur. En premier lieu, on retrouve, au sein de cette catégorie, l'ensemble des salariés les mieux rémunérés du champ : en haut de la pyramide, les médecins et psychiatres, quoique ces derniers ne soient que très rarement à temps plein, et, bien sûr, les directeurs généraux. Ils sont suivis des cadres de direction (fonction administrative et financière, ressources humaines) et directeurs de pôle et multi-établissements, puis des directeurs d'établissement et des cadres techniques de siège. Si les échelons les plus bas de l'échelle des cadres du social (cadres chargés de projet ou de mission, conseillers techniques,

chefs de service) se situent, quant à eux, dans les franges salariales les plus basses de l'ensemble des cadres français, leurs rémunérations sont tout de même plus élevées, à expérience équivalente, que celles perçues par les travailleurs sociaux. En outre, en dépit d'une féminisation récente, cette catégorie est nettement plus masculine comparativement au taux de féminisation des différents métiers sociaux qui composent ce secteur (UNIFAF, 2018). Enfin, les cadres du social sont plus hautement diplômés que les autres salariés du secteur. Bien qu'aucune étude ne l'ait démontré récemment, plusieurs facteurs favorisent actuellement la tendance au recrutement à haut niveau de diplôme : l'obligation récente de disposer d'un diplôme de niveau II pour diriger un établissement, voire de niveau I, pour certains types de structure, la spécialisation gestionnaire dans les sièges sociaux, etc., nous y reviendrons.

Comment donc saisir, d'un point de vue sociologique, cet ensemble à la fois particulièrement hétérogène et objectivement différent du reste du salariat du champ social ? Comment analyser cette catégorie des salariés cadres du champ associatif, à la fois proches et éloignés de ceux qui exercent dans le champ des entreprises commerciales ? Détaillons à présent les grands énoncés théoriques à travers lesquels cette catégorie a été envisagée par la sociologie, afin de considérer leur portée et leurs limites.

## POUR UNE APPRÉHENSION SOCIOLOGIQUE DES CADRES

Lorsque Charles Gadéa explore la mémoire théorique de la sociologie s'intéressant aux cadres, il reconstruit trois « paradigmes » qui lui paraissent être les trois grandes perspectives autour desquelles cette sociologie s'est construite et développée<sup>4</sup>. Chaque grand schéma de pensée repose sur « des liens entre le monde des croyances, des idéologies ou des philosophies politiques et celui des énoncés sociologiques » (*ibid.*, p. 231). Autrement dit, chacun d'eux s'ancre dans des traditions de pensée qui dépassent très largement la question des cadres. Ces trois paradigmes sont celui de la technocratie, celui des classes sociales et celui des professions. Chacune de ces trois perspectives renseigne sur la manière dont il est possible de prendre les cadres comme objet sociologique et ouvre des pistes pour l'appréhension de ceux qui intéressent spécifiquement cette recherche.

La première perspective analytique s'inscrit dans une tradition de pensée que Charles Gadéa associe à Saint-Simon. Cette tradition a pour noyau central le fait de « désigner une catégorie [...] d'acteurs sociaux, destinés à accomplir un destin historique de premier rang, donnant forme à un type spécifique de société, dont ils annoncent l'avènement [...] ». Ces acteurs en question, poursuit l'auteur,

4. Charles Gadéa rappelle cependant que lorsqu'il évoque une « sociologie des cadres », il ne présume pas de l'existence d'un courant sociologique qui se définirait par cet objet ou d'une quelconque « aire disciplinaire bien délimitée et unifiée ». Il s'agit là d'une convention de langage (GADÉA, 2003, p. 9).

reçoivent plusieurs noms : directeurs, industriels, technocrates, administrateurs, techniciens, etc. » (*ibid.*, p. 17). Ils ont pour point commun de détenir « un pouvoir dans les entreprises et/ou dans les rouages de l'État, un pouvoir bien caractéristique, qui ne provient ni de la propriété du capital, ni du lignage, ni de la force (magique, politique ou militaire), mais de la reconnaissance de leurs compétences techniques et scientifiques » (*ibid.*, p. 18). Leur émergence et la domination qu'ils exercent seraient caractéristiques des sociétés technocratiques et industrielles, que des auteurs comme Thorstein Veblen (1921), puis Bruno Rizzi (1939) et James Burnham (1940), ont été les premiers à théoriser. Les travaux regroupés par Charles Gadéa dans cet ensemble s'intéressent donc au rôle que les cadres sont ou seraient amenés à jouer dans le devenir des sociétés modernes « au nom de la raison technique et scientifique » (*ibid.*, p. 18). Mettant au premier plan la question de la légitimité du pouvoir, ils permettent par incidence de traiter des processus de sélection, de distinction et de préservation des élites, vis-à-vis des autres catégories sociales.

Ce premier paradigme s'inscrit pleinement dans un courant de pensée qui se rapporte à l'histoire de la modernité industrielle. Centré sur la figure de l'ingénieur, puis celle du planificateur, il situe les cadres dans ce grand dessein historique qu'est la marche vers un gouvernement rationnel scientifique. À certains égards, la mutation des cadres du secteur social, dont cet ouvrage fait l'objet, pourrait être rapportée à une nouvelle étape de la technocratisation du monde. Cependant, deux éléments ont contribué à écarter la possibilité de recourir à cet angle théorique. D'une part, le paradigme de la technocratie apparaît particulièrement en phase avec la période 1930-1970, au moment où le développement industriel s'articule à une forme d'action publique particulière, de plus en plus fondée sur un principe de planification. Il s'agit, à travers son usage, de mettre en avant l'apparition d'une société qui ne serait ni tout à fait capitaliste, ni communiste, mais dont le propre serait d'articuler l'expansionnisme économique à l'interventionnisme grandissant de l'État. Or, la grande période du développement du secteur social, qui correspond *grosso modo* à celle du keynésianisme, n'est justement pas celle d'un développement galopant de l'encadrement dans ce secteur, tel qu'il se produira à partir des années 2000. Aussi le paradigme de la technocratie apparaît quelque peu dissonant, en décalage avec les enjeux qui dictent les transformations du champ du social depuis une vingtaine d'années. D'autre part, si la perspective technocratique offre la possibilité de lier, d'un côté, un changement d'action publique et de l'autre côté, une forme de renouvellement des élites, il ne permet cependant pas d'interroger les enjeux plus spécifiques liés à la régulation de la question sociale, à son statut et à ses formes. En somme, c'est à la fois l'historicité et le niveau de généralité de cet ensemble théorique qui induisent les limites de son réemploi dans le cadre d'une recherche comme celle présentée dans cet ouvrage.

La deuxième perspective analytique s'inscrit dans la tradition de pensée de Karl Marx. Selon Charles Gadéa, le paradigme des classes sociales a pour objet principal de chercher à « cerner la position des cadres, généralement rattachés aux classes moyennes, au sein du processus général et historique fondamental d'affrontement entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière » (*ibid.*, p. 86). Au sein de cette matrice, les cadres sont généralement rapportés soit au devenir du prolétariat, soit au contraire à leurs caractéristiques de « petits bourgeois arrimés aux intérêts du capital » (*ibid.*, p. 86). Il est question de s'intéresser aux rapports sociaux qui lient les cadres, d'une part, aux autres catégories salariales qui l'entourent et d'autre part, avec les détenteurs des moyens de production ou du pouvoir politique. Ce qui amène, par incidence, à se poser la question des mécanismes de distinction face aux autres franges du salariat, mais aussi de mimétisme vis-à-vis des classes bourgeoises. Cette place d'analyseurs de l'évolution de la société de classes oriente vers trois directions. Pour une part, les travaux en question considèrent les cadres comme une fraction du salariat émancipée de la classe ouvrière, venue s'arrimer aux intérêts du capital. En ce sens, ils incarnent la fin du prolétariat (Mills, 1951), du moins participent-ils à son affaiblissement en tant que classe sociale (Baudelot, 1974; Freyssenet, 1977). Pour une autre part, les travaux reprenant cette matrice observent le rattachement progressif des cadres à la classe des travailleurs, d'abord par une sorte de convergence idéologique entre les franges ouvrières et les cadres (Benguigui, 1967; Touraine, 1969), puis par l'étude de leurs conditions objectives d'existence (Bouffartigue, 2001). Enfin, par extension, les travaux qui se rapprochent de ce deuxième ensemble s'interrogent aussi sur leur position de rouage de la domination capitaliste dans les processus de production et sur la singularité de l'aliénation qu'ils connaissent, comme l'a par exemple développé Gaëtan Flocco récemment (2015).

À l'instar du paradigme de la technocratie, cette seconde perspective situe les cadres au cœur d'un processus historique qui les dépasse largement et au sein duquel ils occupent une place singulière. Concernant ceux du secteur social et médico-social, qui intéressent le présent ouvrage, elle invite à tisser des liens entre les évolutions du capitalisme et les formes de gouvernement de l'action sociale. Cette perspective pourrait alors être rapprochée des travaux réalisés à la fin des années 1970 par Jeanine Verdès-Leroux, lorsqu'elle cherche à montrer, dans une approche critique, que « le travail social n'a d'autre autonomie que celle conférée par la classe dominante, dans sa fonction d'encadrement et de normalisation des classes populaires » (Dartiguenave, 2010, p. 35). En ce sens, le changement de régime du gouvernement du travail social lui-même pourrait signaler une forme de déplacement des objectifs assignés à cette activité. Par ailleurs, le paradigme des classes sociales invite à étudier les personnels d'encadrement au prisme de leurs origines sociales, de leurs habitus, ainsi que de leurs

interactions avec les groupes sociaux qu'ils côtoient au quotidien, pour mieux les situer socialement.

Mais, cette approche théorique trouve rapidement ses limites. D'une part, en assignant le travail social à ses seules dimensions coercitive et normalisatrice, elle se révèle trop monolithique, presque figée, pour saisir dans quelle mesure la manière de problématiser la question sociale et de concevoir sa régulation induit cette transformation de l'encadrement du travail social, qui intéresse cette recherche. Car, plus précisément, il faut rappeler avec Jean-Yves Dartiguenave que la grille de lecture marxiste ne semble pas en mesure de prendre en compte l'autonomie relative et les logiques qui sont propres au travail social et à l'action sociale, comme si ces derniers n'étaient que des instruments de la domination capitaliste (*ibid.*, p. 35). D'autre part, le concept de classes sociales, bien que toujours pertinent, a aussi démontré ses lacunes pour interpréter les métamorphoses du salariat contemporain. Plus encore, il semble trop peu opératoire pour lire la complexité des rapports sociaux qui lient les cadres aux autres franges du salariat du social, dont ils sont encore bien souvent issus, ainsi qu'à leurs commanditaires, généralement administrateurs bénévoles. En ce sens, les cadres en question ne sont pas, à l'instar de leurs homologues cadres d'entreprise, des intermédiaires entre le travail et le capital. Difficile, dès lors, de remobiliser un tel modèle analytique. Il est indéniable que le paradigme des classes sociales rencontre ici des carences, autant pour saisir les évolutions du champ social par-delà le prisme univoque de la gestion des classes dominées, que pour penser le devenir des cadres quand ceux-là n'exercent pas dans des structures de type capitaliste.

La troisième matrice relevée par Charles Gadéa, au sein des travaux sociologiques qui traitent des cadres, est celle des « professions ». L'auteur y voit un paradigme qui « domine de toute évidence les approches des cadres » (Gadéa, 2003, p. 160). Il regroupe toutes les tentatives de « “décomposition” des cadres en profession, ou de “construction” des cadres par agglutination de professions » (*ibid.*, p. 162). Aussi, cette matrice invite d'abord à interroger les fondements « des formes de rassemblement et d'organisation des professionnels dotés de compétences techniques élevées » (*ibid.*, p. 161), ainsi qu'à penser les mobilisations à travers lesquelles certains métiers, certaines fonctions, ou certains segments professionnels obtiennent un statut qui les différencie du salariat classique. Elle encourage, ensuite, à penser par-delà la catégorie de cadre, par observation des points de convergence et de divergence des groupes socioprofessionnels qui, en France, se trouvent regroupés dans cette catégorie générique. Elle admet plus facilement les comparaisons internationales, puisqu'elle lève l'obstacle que constitue le caractère francocentré de cette catégorie. Enfin, elle propose de penser les cadres à l'intérieur des dynamiques, des segmentations et des oppositions propres au salariat contemporain, ainsi qu'à les interroger sous l'angle des recompositions du professionnalisme.

Au final, cette perspective apparaît cependant instable, indique Charles Gadéa. Le pluralisme des travaux qu'elle regroupe rend difficile la tâche d'embrasser d'un seul tenant toutes les pistes auxquelles elle ouvre. Il est pourtant remarquable de voir que les approches rassemblées autour du paradigme des professions offrent une finesse d'analyse qu'elles seules semblent en mesure de déployer. Mais, comparativement aux deux autres paradigmes, ce dernier « noyau théorique » s'attache moins à penser la catégorie des cadres comme un élément significatif de l'évolution de l'ensemble du corps social. En effet, la sociologie des professions fonctionne prioritairement selon un principe de spécialisation croissante : les élaborations conceptuelles qu'elle fournit permettent en effet de monter en précision dans la connaissance des mondes professionnels auxquels elle est appliquée. « La prolifération de travaux, inspirés de la sociologie des professions et prenant pour objet telle ou telle profession qui relève de la catégorie des cadres, risque ainsi de se traduire par une accumulation [...] d'observations séparées, émettant et dissolvant la catégorie des cadres au lieu de contribuer à approfondir sa connaissance », met en garde Charles Gadéa (*ibid.*, p. 220). En rattachant prioritairement les enquêtes sur les cadres à la compréhension du fait professionnel et de ses évolutions contemporaines, cette sociologie laisse ainsi plus nettement de côté la recherche d'une interprétation globale de ce que l'existence de cette catégorie (et de ses variations) signifie(nt). Concernant notre objet, elle n'apparaît donc que peu en mesure de rapporter les mutations internes au groupe des cadres du social à une dynamique qui touche à la prise en compte de la question sociale et à ses formes de régulation, puisque tel n'est pas son objet.

Quoi qu'il en soit, Charles Gadéa rappelle à propos des trois matrices qu'il repère que « les concepts sociologiques de ce niveau de généralités sont particulièrement glissants et ambigus » (*ibid.*, p. 9), ce qui les rend difficilement opérationnels pour une enquête sociologique. Ils constituent néanmoins des points d'appui pour penser cette catégorie de « cadres » si difficile à cerner. En fin d'ouvrage, justement, Charles Gadéa entreprend non pas de définir un nouveau paradigme, mais de proposer, sous forme d'hypothèse, ce qui lui paraît former un schème commun aux trois « noyaux théoriques » qu'il a reconstitués. Il en vient à considérer que chacun d'eux est « lié à l'idée de rationalisation » (*ibid.*, p. 233), entendue au sens wébérien, c'est-à-dire en tant que processus plurivoque de mise en cohérence du monde par rapport à la représentation de celui-ci. Trouvant effectivement au sein des écrits de Max Weber et son *processus de rationalisation* ce qui pourrait être « le “ciment” avec lequel sont construits les trois paradigmes » (*ibid.*, p. 236), l'auteur constate qu'« il existe une forte affinité entre la notion de cadres en tant que détenteurs d'une autorité dans l'entreprise et la conception wébérienne du pouvoir rationnel-légal » (*ibid.*, p. 236). Charles Gadéa propose aussi une analogie entre le membre de la direction administrative de Max Weber et le cadre qui exerce une domination, au nom de sa compétence,

au sein de l'entreprise formellement rationnelle ou de la bureaucratie d'État. La suite du raisonnement proposé par le sociologue fait apparaître que « les cadres ne sont pas seulement agents ou porteurs de la rationalisation » (*ibid.*, p. 251) ; ils sont aussi façonnés par celle-ci, puisque, simultanément, ils intériorisent une vision du monde compatible avec le processus auquel ils prennent part en tant que cadres. L'auteur propose finalement le terme de « rationalisateurs rationalisés » pour rendre compte de ce double registre.

Malgré des zones d'ombre (Pochic, 2004), cette perspective est intéressante : à l'instar d'autres formules employées à propos des cadres (celle de « dominants-dominés » proposée par Gaëtan Flocco, ou de « salariés-bourgeois » proposée par Luc Boltanski), elle permet de percevoir cette tension permanente, qui se trouve au cœur de la catégorie. Peu importe le niveau d'analyse retenu, les cadres apparaissent toujours pris dans une double logique conflictuelle. D'un côté, en effet, ils ont partie liée à une logique hétéronome, quelle que soit la nature de celle-ci (capitalistique, étatique, managériale, etc.), car ils sont le produit d'une forme d'instrumentalisation, de contrôle et de maîtrise du travail humain, dont ils sont un maillon ou à laquelle ils peuvent s'identifier. Pourtant, d'un autre côté, ils sont aussi assimilables à des émanations du « travailleur collectif », soit parce qu'ils incarnent la fixation des activités de coordination et de gestion dans une division du travail spécifique, soit parce qu'ils se trouvent au cœur des logiques de distinction et de hiérarchisation intrinsèques aux dynamiques de groupe au travail. Tantôt aspirés par le haut, ou parfois, à l'inverse, vissés au travail et/ou aux travailleurs opérationnel(s), les cadres n'en restent pas moins toujours en tension, au regard de cette double accointance qui les tire à l'écart d'un côté et de l'autre. Cette tension parcourt de bout en bout la catégorie. Elle invite à l'appréhender dans ce qu'elle a de dynamique, à la fois sous l'angle de la construction des distinctions et des divisions qui fondent son existence, tout en recherchant *in fine* la logique globale dans laquelle cette construction se situe : de quoi les cadres sont-ils le nom ? De quelle forme de gouvernement de l'activité humaine sont-ils l'émanation ? C'est pourquoi les métamorphoses des cadres du champ social me paraissent constituer un très bon analyseur des mutations globales que connaît ce secteur, d'autant plus que ce dernier s'est construit en tant que tel sur la base de la naissance et de la professionnalisation du travail social et des spécialités qui le composent. Entendons-nous bien : je ne prétends aucunement lever « l'énigme sociologique » (Gadéa, 2003) que constituent les cadres, ni proposer une nouvelle théorisation à leur égard. Le programme qui suit est une élaboration singulière qui vise à spécifier la transition qui intéresse cette recherche.

## DE LA MANAGÉRIALISATION DES CADRES AU DÉENCASTREMENT DU SOCIAL

Les problèmes que posent les différentes acceptions sociologiques qui tentent de faire des cadres un objet de recherche conduisent ainsi à l'élaboration d'une

autre approche analytique, dont il faut rappeler les termes, avant d'en détailler le contenu : l'encadrement du social a connu un processus de managérialisation, soit un progressif détachement de ses origines liées aux métiers et aux institutions du social, au profit d'une nouvelle approche conforme au mode de gouvernement propre à l'entreprise rationnelle, le managérialisme. Cette transformation s'inscrit dans un processus général de désencastrement du social, c'est-à-dire de changement de paradigme, qui refaçonne l'ensemble du champ suivant l'idéologie du Marché autorégulateur.

Cette hypothèse nécessite d'abord d'en revenir, dans un premier temps, à la construction du statut de « cadre », au sein de ce champ du social associatif. Produit d'une histoire sociale spécifique à ce secteur d'activités, mais entremêlée à l'histoire plus globale du salariat français, l'obtention de statuts particuliers pour les personnels cadres demeura, des années 1950 aux années 1970, un moyen, parmi d'autres, pour stabiliser le travail social tout entier. Aussi, pour les groupes sociaux engagés dans cette lutte pour la professionnalisation du champ, cela impliquait la mobilisation d'une rhétorique corporatiste : être cadre, c'était d'abord et avant tout prolonger sa fonction initiale de travailleur social. Or, progressivement, cette recherche de consolidation statutaire se dissocie des luttes pour la professionnalisation des métiers sociaux. Ceci en appelle alors à une nouvelle définition de l'encadrement, élaborée par des segments en mesure de (et ayant intérêt à) la produire. Cette réélaboration présente l'encadrement non plus comme un prolongement fonctionnel des professions sociales, mais, au contraire comme un métier spécifique, fondé à partir d'une spécialisation managériale. Nous reviendrons sur cette mutation dans la première partie de l'ouvrage, et en particulier dans le deuxième chapitre.

Cependant, cette nouvelle distinction « cadres/non-cadres » – et le discours managérial qui l'accompagne – masquent, à partir des années 2000, au sein de ce secteur d'activité, l'hétérogénéisation progressive de la catégorie. En effet, la réélaboration managériale de ce que doivent être les cadres se trouve subsumée par le déploiement d'une nouvelle division hiérarchique et fonctionnelle du travail/encadrement. Derrière la reconnaissance des cadres comme catégorie autonomisée du travail social, se dessine en effet une opposition de plus en plus marquée entre les cadres historiques, *surintendants* et *cadres techniques*, attachés au « terrain », c'est-à-dire chargés d'encadrer et d'opérationnaliser la pratique quotidienne du travail social, et ceux que je nommerai les « cadres du siège » (*dirigeants* et *experts en gestion*), ayant pour mission la planification et le contrôle à distance de l'activité productive. En somme, une nouvelle structure d'encadrement voit le jour, fondée sur l'opposition travail-gestion. Elle réclame une expertise particulière dans les sièges sociaux, favorisant ainsi l'arrivée de nouveaux cadres spécialisés dans certains dispositifs. L'encadrement du social a bien réalisé une révolution managériale tardive, en adoptant un modèle proche de celui en vogue dans les grandes organisations publiques et

privées, tel que Marie-Anne Dujarier l'a mis en lumière récemment (2015). Cette nouvelle division du travail d'encadrement se déploie au regard de la mutation de l'action publique en général et des politiques sociales en particulier, étant donné l'enclassement du secteur social et médico-social au cœur du modèle redistributif français. À partir du milieu des années 1970, mais surtout avec la première décentralisation entamée en 1982, les politiques d'action sociale entrent effectivement en mutation. Dès lors, les associations gestionnaires d'établissements et services commencent à devoir s'équiper en matière d'encadrement spécialisé, pour faire face aux réagencements des pouvoirs et aux nouvelles logiques de rationalisations. Cette nécessité du cadre, qu'il ne faut pas prendre en tant que telle, mais bien comme une résultante de la transformation des politiques publiques, s'accroît très nettement au cours des années 2000, avec l'adoption, par l'État français, de principes et de modèles d'action publique issus du *New Public Management*. Nous en verrons donc les principes et les effets dans la deuxième partie de cet ouvrage, intitulée « les cadres dans la modernisation du champ social ».

Ceci nous amène à la troisième partie. Car la dissociation qui se construit entre les cadres et le travail social, tant du point de vue du statut que du point de vue des fonctions, ne peut uniquement se comprendre par le prisme du mécanisme des politiques publiques. En effet, cette dissociation s'opère au regard d'un véritable changement de paradigme, qui traverse l'ensemble de ce secteur. Nous voilà à établir le lien entre la managérialisation des cadres et le désencastrement du social. Lors de la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle, le champ du social s'est construit et développé au sein d'un univers de croyances soutenu par une volonté d'agir sur le monde, au nom d'une responsabilité mutuelle quant au devenir des individus. Le devoir moral d'assistance, au nom de la dignité même de la personne humaine, cristallisé principalement au sein des idéologies catholiques sociales et solidaristes, a irrigué la première période d'institutionnalisation du champ social. Très tôt, il a induit l'inscription des acteurs dans un principe de non-lucrativité, c'est-à-dire de refus de faire commerce de la misère du monde au nom même d'un idéal de solidarité. Avec la violence et les atrocités de la Seconde Guerre mondiale, cette matrice fondamentale s'est instituée d'autant plus. Il convient alors de sauver les enfants du cours tragique de l'histoire, puis de soutenir, d'une façon générale, le « plus jamais ça ! » dans la période immédiate de l'après-guerre (Dufour, 2009, p. 176). Ceci « impliquait un devoir d'éducation pour extirper toute complaisance possible à l'égard d'un monde qui avait vu surgir en son sein "la bête immonde" et un devoir de solidarité envers les populations, jusqu'aux plus vulnérables et aux plus démunis » (*ibid.*, p. 176). À la Libération, sans remettre en cause l'ordre capitaliste, il s'agira donc d'amortir les effets délétères de la société de Marché, en travaillant à la réaffiliation des individus laissés aux marges de la modernité. En somme, le champ social s'est bien construit, tout au long de cette longue période

de gestation, sous le sceau d'un paradigme essentiel : « La mise au premier plan du *rapport à l'autre* » (*ibid.*, p. 176).

Cette prise en compte du sujet et de la vie humaine comme principe éthique supérieur, quelles que soient les circonstances, aura très largement nourri la fabrication des figures d'engagement et de militantisme pionnières de ce secteur. Elle aura ensuite irrigué l'inscription des acteurs mobilisés au sein d'un compromis républicain, sous le sceau de l'intérêt général, et ce malgré la variété de leurs origines (confessionnelles, politiques, sociales) et l'importance de leurs éventuels différends. Mais plus encore, puisque « faire société, comme le rappelle Michel Chauvière, n'est pas uniquement une valeur ou une croyance, [mais] aussi une réalité nécessitant d'être incarnée » (Chauvière, 2018, p. 15), cette matrice aura été reprise à bon compte entre le début des années 1950 et jusqu'au milieu des années 1970, lors de la deuxième période de professionnalisation du champ. La stabilisation des métiers sociaux et du soin répond en effet à la centralité, au sein de ce secteur, du travail singulier de « ré-institution de la personne » (Dartiguenave, 2010, p. 188) en difficulté, pour permettre à celle-ci « de participer [à nouveau] à la réciprocité de l'échange social » (*ibid.*, p. 188). D'où la clinique comme savoir et comme savoir-faire essentiels. D'où, aussi, le fait que ce social se soit bien établi *en substance* (il constitue un substantif : « le social ») parce qu'il pose comme principe premier et indépassable la dimension du lien, c'est-à-dire l'attachement des individus à l'ensemble social de par l'intermédiation qu'il fournit à cette fin.

Cette matrice, nourrissant dans l'immédiat après-guerre la doctrine de ce champ et sa réalisation concrète, n'a pas disparu, mais elle s'est cependant étiolée. Le champ existe toujours, mais l'univers de croyances a perdu de sa force. En l'absence de dogme, la conversion au *mainstream* ambiant semble particulièrement envisageable. À chaque époque, son « roi clandestin », comme l'évoquait Georg Simmel (1981, p. 42), façonnant les manières d'être et de penser, jusqu'à organiser l'être ensemble. Aussi, puisque l'économie de Marché apparaît comme un horizon indépassable en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le social doit se soustraire à une vision compatible avec elle, rattrapé, comme bien d'autres champs d'activité, par l'économicisme triomphant : il perd de sa substantialité et doit être réélaboré au regard de sa mesure d'impact et de ses moyens disponibles. Pour le formuler autrement, il doit suivre un nouveau principe de *retour sur investissement*. L'approche *substantielle* du social se voit ainsi concurrencée et dépassée par cette nouvelle logique d'*impact*, comme si ce secteur se désencastrait de ses fondements sociohistoriques.

Dans cette transformation, les cadres occupent une place particulière. Agents et objets du managérialisme, contre l'autonomie des professions instituées du social, ils se retrouvent sur les différents fronts qu'implique ce changement de paradigme. Car au nom de la logique d'*impact*, le social se doit de devenir une activité productive comme une autre, soumise à un idéal performatif dicté par

la raison gestionnaire. Les savoir-faire cliniques s'en retrouvent globalement dépassés, car les experts ne sont plus celles et ceux qui, quotidiennement, vont à la rencontre des personnes en souffrance. Ce sont désormais les managers qui se retrouvent au centre du jeu, qu'ils soient de deuxième niveau, au regard de leur capacité à mettre au pas la clinique et ses spécialistes, ou qu'ils soient de troisième ligne, en raison de leur recherche de ressources (matérielle, humaine, financière) et d'efficacité, qu'ils mesurent et revendiquent, pour les projets qu'ils mettent sur pied. *Ce social comme impact*, fondé sur une autre vision du monde et d'autres croyances, engendre ainsi ses gagnants et ses perdants, ses modèles d'organisation et ses logiques d'action, en fonction de la refonte des savoirs qu'il implique.

Ce désencastrement à l'œuvre conduit les cadres à se détacher des professions sociales, dont ils sont pourtant historiquement issus. En tant que salariés dominants-dominés, ils occupent une place qui les positionnent d'emblée favorablement à une adhésion à la matrice qui réorganise le champ en question – et ce, d'autant plus s'ils aspirent à conserver cette place particulière au sommet de la hiérarchie salariale. Aussi, la production de nouvelles subjectivités chez les cadres témoigne d'une mise en conformité à ce nouvel ordre des choses, en même temps qu'elle participe de celui-ci. Leur conversion à un nouvel univers de croyances implique l'usage de nouveaux concepts et de nouvelles « catégories maîtresses de l'intelligibilité » (Morin, 1995, p. 214), structurant les discours et apparaissant à la fois comme *modus operandi* et comme traces visibles d'un nouvel *esprit de calcul* (Bourdieu, 2000, p. 15). Ce dernier implique l'appropriation d'une logique et des concepts développés par et pour l'économie de Marché, mais se présentant sous la parure de l'universalité : l'idée de performance, comme but à atteindre au regard d'une mesure des effets du travail ; celle d'efficacité nécessitant la quantification de l'activité ; la notion de développement stratégique, demandant non plus de coopérer, mais de se faire concurrence ; l'intention de prêter un service et d'aller mesurer la satisfaction du client, ou encore le projet de produire une publicité de ses activités afin de se rendre attractif. « Autant d'innovations partielles, mais qui font système, parce qu'elles s'enracinent dans une représentation de l'avenir comme lieu des possibles ouverts et justiciables du calcul » (*ibid.*, p. 15). L'intériorisation de ces nouvelles croyances n'est pas marquée par un abandon du registre axiologique, si important dans les identités issues du travail social, mais par sa soumission à un registre managérial, comme si le premier ne pouvait trouver sa réalisation que dans les schémas de pensée issus du second. Ceci engage des changements identitaires profonds, adossés à de nouveaux systèmes de classements, de sélection et d'exclusion, c'est-à-dire à de nouvelles catégorisations de soi et d'autrui. Cette nouvelle conception du social, dont les cadres sont à la fois les instruments et les porteurs privilégiés, est l'objet de la troisième partie du livre.

Ainsi, l'ensemble de cet ouvrage rend compte d'un lent processus de désarrimage des salariés cadres du secteur social et médico-social vis-à-vis des professions et des institutions dont ils sont historiquement le produit. Mais il restitue aussi ce mouvement au cœur d'un passage progressif d'un social comme substantif vers un social aux finalités conjoncturellement situées, impliquant le dépassement de la centralité des travailleurs sociaux et des thérapeutes, au profit des managers. De la sorte, il tente de rendre compte d'un processus de désenclavement du champ social à travers les métamorphoses de ses salariés cadres.