

**La qualité des uns n'est pas celle des autres :  
directeurs et encadrants comme représentants des orientations au travail**

## **1. Diriger, encadrer, faire travailler les autres**

1.1. Des activités qui ne sont pas de tout repos : discuter, argumenter, ferrailer

1.2. Des activités de parole, qui tentent de définir le sens (signification et direction) du travail : que fait-on ? où en est-on ? où va-t-on ? que doit-on faire ?

1.3. Des activités où l'on tente tous les jours de créer des "terrains d'entente" avec les subordonnés (personnels comme usagers)

1.4. Diriger et encadrer : définir, unifier, canaliser certaines orientations du Travail

-Orientations : les "valeurs" en actes et en situation

-Dimensions personnelles, professionnelles et politiques des orientations

-Exemple : comment les handicapés dans les ESAT sont-ils traités ?

## **2. Les orientations à l'épreuve des démarches qualité dans le secteur social**

2.1. Distinguer ce qu'on doit faire et la manière de le faire, le but à atteindre et le cheminement pour y arriver, les objectifs apparents et les effets profonds

2.2. Deux manières très différentes de mener une démarche qualité, à prendre en compte dans le choix du "chef de projet" :

*A. Démarche spécialisée* : Le chef de projet "y croit"; les démarches qualité "c'est bien", elles sont incontournables, le secteur doit s'adapter à la modernité et à l'Europe; on rédige les procédures avec quelques cadres et personnels volontaires; elles sont détaillées et contrôlables, éliminant les "zônes d'ombre"; il faut noter ce qui est concret, traçable, en utilisant un langage spécialisé; elles sont faites pour "savoir enfin ce qu'ils font vraiment"; les audits permettent de renforcer les contrôles; quelques questions, mais pas trop; les usagers sont-ils vraiment concernés ?

B. *Démarche généraliste* : Le chef de projet reste un peu à distance (avantages/inconvénients); le travail décrit ne rejoint jamais le travail réel; les anciennes pratiques ne sont pas toutes condamnables : cherchons les compromis; associer un maximum de personnels différents (audits-croisés); en dernier ressort, c'est le savoir-faire du "facteur humain" qui reste la "garantie" de la qualité; pour faciliter l'appropriation de la démarche, utiliser si possible le langage du "travail quotidien"; se saisir de la démarche qualité pour améliorer certaines conditions de travail; vive les critiques ! cela permet de mieux s'approprier la démarche; l'avis des usagers est indispensable

2.3. Que reconnaît-on du travail réel dans les procédures, fiches de poste, fiches d'activité ?

A. Ce qui du travail est visible, traçable, contrôlable : les gestes, les "faits", les produits, les actes

B. Ce qui est ainsi laissé de côté : le "cœur" de l'activité, compétences langagières, "managériales", "commerciales", le "relationnel" (et la débrouillardise pour surmonter les handicaps, ou "ce qui bouge dans la tête")=tout ce qui, même chez des "exécutants", rend le travail possible malgré, grâce à, au-delà des, procédures écrites

### 3. Et le bonheur ?

-le bonheur des uns n'est pas celui des autres

-le bonheur comme objectif peut mener au pire

-le bonheur comme cerise sur le gâteau du travail existe

-l'option du sociologue : c'est la dynamique des critiques, contradictions, orientations divergentes, qui peut faire du travail une aventure dans laquelle chacun-e peut investir ses désirs

-diriger, encadrer, des métiers impossibles ?

Bibliographie :

F. Mipelblom Beyer : *Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Syros/La Découverte 1999 (2ème éd. Epuisée)

Idem : *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006 (en principe en vente dans cette salle).

Pour tous renseignements : [mispelblom@wanadoo.fr](mailto:mispelblom@wanadoo.fr)