

## **Position de cadre et professionnalité de l'intervention sociale**

*Laurent Barbe – Psychosociologue- Consultant – Cabinet CRESS*

*Consultant spécialisé dans les politiques publiques et l'action sociale. Il mène des actions de conseil dans le secteur social et médico-social (travail sur les projets, évaluations internes et externes, réflexions diverses sur l'action). Il a accompagné les réflexions de la Direction Générale de l'Action Sociale sur les formations sociales (Schéma national des formations sociales – orientations pour les formations sociales). Il a mené en 2001 une étude préalable à la mise en place du CAFERUIS sur l'encadrement dans le secteur social et médico-social. Il accompagne régulièrement des démarches d'analyse des pratiques avec des cadres du secteur.*

Site : [www.cabinetcress.fr](http://www.cabinetcress.fr)

La présentation qui suit résulte d'un travail au long terme autour des questions de l'encadrement du secteur, d'actions de formation dans ce domaine, d'analyse des pratiques professionnelles et aussi d'une pratique de conseil autour de l'action très en proximité avec ceux qu'on appelle par facilité les « cadres intermédiaires ». Cette terminologie n'est bien sur pas très satisfaisante mais elle est intéressante pour désigner une position au sens topologique dans le jeu institutionnel.

### ***Une institutionnalisation progressive du secteur***

Pour le secteur social « historique », l'émergence de la question des cadres et de leur formation est récente. D'abord l'institution a longtemps été, comme le souligne François Dubet, construite sur un mode extraterritorial avec des institutions souvent hors des villes, peu de droit du travail, un langage spécifique dont restent certaines traces (véture, transfert...) et aussi un faible intérêt pour les problématiques d'organisation.

Dans ce cadre de référence, le mode d'accès à une fonction d'encadrement se réalise essentiellement par la promotion interne de personnels qui ont fait leurs preuves dans le métier, mettant en avant une légitimation essentiellement construite par le métier. C'est pour faire image l'époque de « l'éducateur chef ».

Mais une tendance longue a vu le secteur entrer progressivement dans un processus d'institutionnalisation dans le cadre des politiques publiques. Cela a apporté bien des avantages en termes de pérennité de l'action mais aussi des contraintes nouvelles en termes réglementaires.

Dans ce mouvement, au sein duquel on a d'une certaine façon troqué de la sécurité contre du contrôle et de la norme, la professionnalisation s'est également fortement développée. Elle constitue un versant de la diminution de la part de l'action portée par des courants issus de la société civile (confessionnels ou d'éducation populaire).

Aujourd'hui, l'extraterritorialité d'autrefois a cédé devant l'entrée progressive dans un monde de plus en plus règlementé et sous un regard largement orienté par la question du risque...

### ***L'encadrement : une question problématisée sous l'angle de la formation***

Dans ce contexte global, la question de l'encadrement des équipes a émergé à partir de la fin des années 90 et particulièrement sous l'angle de leurs besoins de formation. Une recherche d'Elisabeth Dugué sociologue au CNAM avait ainsi porté sur les métiers et les formations supérieures dont elle montrait la diversité et l'éclatement. Dans le cadre du Schéma National des Formations réalisé autour de l'année 2000, la question a été problématisée et il a été constaté l'absence de diplôme d'Etat centré sur la fonction d'encadrement. La Commission Paritaire Consultative qui a été créée pour déterminer et valider les nouveaux diplômes a, dès sa création, mis en place le CAFERUIS (certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale). Finalisé en 2004, celui-ci a rencontré un fort succès puisqu'on forme aujourd'hui plus de 1000 personnes par an.

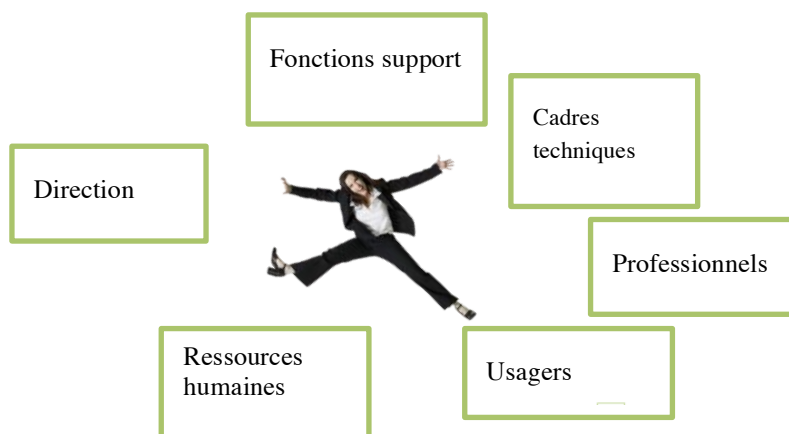
Tout cela a marqué un tournant en affirmant l'existence d'un « métier » transversal aux différents champs du social caractérisé par un changement de posture au sein du fonctionnement institutionnel.

### ***Une place centrale au sein des institutions et des processus de changement***

Avant d'essayer de cerner plus précisément ce qu'est la place des cadres, il faut cependant souligner les grandes différences existant entre le public et le privé / entre les secteurs du social historique / les secteurs émergents...avec de fortes différences entre des structures à encadrement faible (modèle un directeur un ou deux cadres) – des structures associatives plus importantes avec plusieurs niveaux et les Conseils Généraux avec entre 6 et 7 niveaux hiérarchiques. Tout cela a évidemment un impact important sur le contenu de la fonction et l'exercice réel.

Le plus central (et qui fait la différence avec les cadres statutaires comme les psychologues)...tient dans le fait d'être responsable hiérarchiquement des professionnels menant l'action au cœur de la mission. C'est une spécificité radicale et qui fonde un métier puisque cela intègre un pouvoir hiérarchique, un rôle de sanction et bien d'autres choses sur un plan plus motivationnel.

Un schéma permet de constater rapidement la diversité des acteurs qui entrent quotidiennement dans le champ d'action de ces cadres et avec lesquels ils ont à composer en interne de leur structure.



Pour mettre en place l'action dont ils sont garants, les cadres « intermédiaires » sont donc en position de composer avec tous ces acteurs, sans pour autant disposer de pouvoir décisionnel fort. Même leur pouvoir hiérarchique sur l'équipe est souvent limité et partagé avec la direction et la direction des ressources humaines.

Plus centralement, tous les changements attendus (qu'ils soient demandés par la loi, les financeurs, ou encore soient impulsés par les directions associatives) auront à passer par eux. Ils auront ainsi à amener les équipes à intégrer progressivement des manières différentes de dire, penser et pratiquer pour la part plus subtile et complexe du management et aussi concrètement à adopter de nouveaux outils, faire évoluer les plannings, pour la part la plus concrète du travail.

De ce fait, la fonction cadre constitue alors un lieu potentiel d'expression des tensions entre :

- les intentions (souvent généreuses) et les réalités (souvent contrariantes et complexes) ;
- les intérêts parfois divergents des acteurs concernés ;
- la clinique et l'organisation ;
- la légitimité « technique » et la légitimité institutionnelle ;
- les contraintes et le souhaitable ;
- le « marteau et l'enclume »?

Par ailleurs, cette commande d'évolution se heurte régulièrement aux limites voire paradoxes de la commande publique. Par exemple, nos institutions sont invitées à développer plus de liberté, d'autonomie pour les usagers. Mais elles rencontrent aussi des exigences de sécurisation des pratiques pour se protéger d'un risque juridique ou institutionnel. Tout cela crée des tensions qui sont à régler en permanence et vont en augmentation.

### ***Des tensions qui s'accroissent***

Ainsi Robert Lafore évoque les trois grandes préoccupations qui travaillent aujourd'hui le secteur en impactant fortement les organisations :

- la volonté de **rationalisation des politiques publiques** qui cherche à diminuer les coûts ; qui pousse à l'augmentation de la taille des organisations sociales ;
- la volonté de **garantir la qualité de l'action**, par la production de normes, recommandations, l'évaluation interne / externe, la formalisation du travail réalisé ;
- la volonté de **démocratie sociale** mettant en avant la nécessité de mieux respecter les droits des usagers et favoriser leur participation.

Ces préoccupations sont largement « autonomes » et portées par des acteurs et processus différents. Elles sont souvent en tension mutuelle et génèrent un écart qui se creuse entre le prescrit et le réel. Elles construisent une évolution erratique, sans vrai pilote, et souvent vécue par les professionnels comme posant la question du « sens ». En cela, elles impactent évidemment fortement le travail des cadres.

## ***Une place aux risques spécifiques***

Il existe des difficultés spécifiques de ces fonctions qui s'expliquent, en plus de la centralité de la centralité de la position, par différents facteurs :

- des résistances culturelles vis-à-vis du pouvoir et de l'autorité (qui restent des notions problématiques pour certains travailleurs sociaux) qui sont souvent difficiles à vivre par des cadres qui n'ont pas une conception caporaliste de leur fonction ;
- un déséquilibre entre contributions et les rétributions ;
- une difficulté de ce secteur à penser l'organisation de travail comme tout aussi importante et instituante que l'intervention « clinique »...

Plus généralement, ce sont des postes qui exigent un fort engagement personnel, dans lesquels on est tout le temps interpellé et dans lesquels la maîtrise du temps risque en permanence de s'échapper sous la pression des exigences venant du haut comme du bas.

On y rencontre aussi une solitude vécue face à des équipes qui peuvent faire bloc et sont parfois capables d'une grande violence quand elles se sentent menacées dans leurs fonctionnements. La jurisprudence reconnaît maintenant la possibilité de reconnaître une forme de harcèlement des équipes sur leurs cadres et cela correspond à des réalités qu'on observe parfois.

Le risque le plus central dans les risques psychosociaux liés à ces postes est finalement que les tensions institutionnelles toujours présentes soient insuffisamment pensées et qu'elles débordent sur une explication d'abord centrée sur la personnalité du cadre. Pour toutes ces raisons, la fonction on ne va pas sans risques professionnels comme personnels.

Dans mon expérience j'ai pu en observer différentes figures problématiques :

**Le super professionnel** - Faute d'une définition plus large, le cadre a bâti sa fonction comme celle d'un super-éducateur en faisant l'économie de la dimension d'animateur d'équipe et de porteur de projet. La spécificité du rôle de cadre n'étant pas connue et assumée, le risque est grand de se retrouver entre le marteau et l'enclume, et dès qu'un conflit apparaît de se trouver pris dans des problématiques de loyauté, de trahison, d'abandon, vis-à-vis de ses collègues et de ne pas avoir les outils de pensée permettant un positionnement différent.

### **La mission impossible**

La mission du cadre peut devenir impossible du fait de demandes contradictoires ou irréalistes de la direction, par exemple quant à l'ampleur du changement demandé, couplée à une absence de moyens supplémentaires ou à l'exigence d'une absence de réaction négative de la part des équipes (« pas de vagues »).

### **La fonction-tampon**

Dans des petites structures, le cadre construit parfois un poste-tampon, qui atténue les relations équipe/direction, arasant les conflits qui restent ainsi larvés. Maintenir cette fonction écran lors de l'élaboration du projet d'établissement et des phases de changement risque d'alimenter décalages et malentendus entre direction et équipe et de ne plus être tenable.

## **L'exécutant**

Le cadre intermédiaire est parfois utilisé comme un simple exécutant de la politique élaborée « en haut », n'ayant rien à en connaître, chargé d'obtenir des équipes une adhésion et une mise en pratique. Un cadre dont la fonction est réduite ainsi à celle de courroie de transmission ne peut permettre aisément à une équipe de s'approprier ou d'élaborer un projet, ni de mettre en œuvre des actions de changement pour peu qu'elles aillent au-delà de simples questions d'organisation. Il risque également les mécanismes de contournement par le haut quand on a compris qu'il est impuissant à négocier les exigences portées vis à vis des équipes.

Dans ces différents cas de figure, la pression qui s'exerce sur le cadre est trop forte, trop chargée d'attentes que ce soit de la part d'équipes qui savent souvent bien se défendre, ou de la part de directions elles mêmes en tension sur d'autres scènes.

### ***Vers une professionnalité plus collective***

La professionnalité ne se limite pas à l'effort de formation des individus, même si l'entrée en formation est souvent un accélérateur utile, l'occasion d'échanger avec des pairs, et aussi de s'approprier les repères conceptuels les plus importants pour se situer et agir dans la complexité de la fonction.

La professionnalité est plutôt la résultante d'une organisation qui avance dans la perspective d'une « équipe de direction » au sens fort du terme. Celle-ci doit constituer le lieu prioritaire dans lequel s'élaborent en commun la hiérarchisation des priorités, le traitement des situations délicates, la compréhension des processus qui traversent l'organisation...Même s'il y a des différences de places et de rôles entre les cadres et les directions, l'accent doit être mis sur un effort de compréhension mutuelle des enjeux et d'élaboration commune des stratégies.

Ensuite, les cadres doivent disposer d'un espace spécifique d'élaboration et d'innovation qui ne soit pas intégralement recouvert par les commandes descendantes et aussi par le traitement réactif des problèmes amenés par les professionnels encadrés.

Cela suppose le développement de temps de travail entre « pairs » pour élaborer les enjeux spécifiques de la position et les questions qu'ils rencontrent. Cela doit permettre à chacun de trouver un positionnement adapté entre deux positions problématiques : trop près de la direction (courroie de transmission) et trop près de son équipe (avocat, tampon)...alors qu'il faut être les deux selon les moments / les sujets.

De manière plus large, la professionnalité qu'il faut construire doit aussi être pensée comme collective et ne résultant pas que du travail des professions centrales (« nobles ») mais bien de l'effort de tous. Car la qualité de ce qui est apporté aux usagers est une production collective portée tout autant par les services généraux dans toute leur diversité que par l'encadrement et les directions.

Et on voit souvent la tentation de certaines équipes ou de certains professionnels de considérer que le « vrai » travail social c'est eux...et par extension de considérer que les questions d'organisation, ne seraient que de l'intendance.

### ***Des questions à élaborer***

Deux sujets me semblent à questionner en permanence dans la pratique de l'encadrement.

- Le premier concerne l'équilibre subtil à trouver entre **le collectif et l'individuel** au sein des équipes et des pratiques d'encadrement. C'est un point essentiel car le sentiment fort d'un collectif de travail est important et utile. Il ne doit cependant pas se transformer (voire dégénérer) en système de protection des défaillances ou fragilités individuelles, ni en système défensif réduisant les différences et centré sur la lutte collective contre un encadrement vécu comme extérieur à « l'équipe ». Il faut donc constamment questionner les modes d'encadrement quant à leur capacité à créer à la fois du collectif et de la capacité d'expression des individualités.

- La deuxième concerne l'équilibre à trouver entre **régulation et maintien d'une capacité de créativité et d'innovation**. Même dans une période de rationalisation, il est fondamental de ne pas penser l'organisation sur un mode taylorien dans lequel des agents n'auraient qu'à opérer ce qui est prévu. Tout particulièrement dans notre secteur, les professionnels doivent pouvoir vivre une forme d'autonomie créative qui n'est pas incompatible avec le fait de se situer dans un cadre organisé.

Pour conclure, penser les problématiques vécues au sein des organisations sociales confronte à la complexité et nécessite d'interroger en permanence l'organisation et les processus qu'elle met en jeu. C'est évidemment un ouvrage à remettre sans cesse sur le métier.