

C COMME CADRE

LES CADRES DU SECTEUR SOCIAL BOUGENT ; LES SALARIÉS DE L'ENCADREMENT DOIVENT COMPOSER AVEC DE NOUVELLES PRIORITÉS, HIÉRARCHIES, COLLABORATIONS... LES CADRES DE L'INTERVENTION SOCIALE SONT PLUS QUE JAMAIS EN MOUVEMENT, ET POLYMORPHES FACE AUX NOUVELLES RÉALITÉS DE TERRAIN.

QU'IL SOIT STATUTAIRE OU MÉTAPHORIQUE, LE CADRE (DÉ) LIMITE, PROTÈGE, MÉDIATISE, OUVRE...

ICI, QUELQUES ENTRÉES SUR DES CADRES QUI SE DOIVENT, MALGRÉ TOUT, DE FAIRE SENS ; ENCADRER MAIS SANS (S') IMPOSER.



“ Entre « être » et « rôle », entre intime et social, la vie bonne du cadre dirigeant est une dynamique de position. Il ne se fixe pas dans une rente de situation, il tient une position qui ne cesse d'évoluer et de se renégocier pour rester toujours en balance entre sa capacité à être lui-même pour lui et à assumer sa fonction pour les autres ”



Roland Janvier, *Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale* ed ESF, 2017.

Zoom sur le cadre

Regard, créativité, perspectives

REC

PAR MANUELLE MARTI ET CORINNE MASSEGLIA

M. Marti est Directrice-adjointe (IRTS Montpellier) ; C. Masseglia est assistante pédagogique (IRTS Montpellier), auteur de la photo reproduite au verso.

Nous renvoyant souvent en premier lieu à ses limites, le cadre résonne en nous comme une contrainte. Qu'on le fixe, le pose, le tienne, le contourne ou le transgresse, c'est autant d'images qui nous invitent à le penser en tant qu'objet rigide qui borne nos actions, nos décisions. Pourtant, l'objet est aussi celui qui met en valeur la toile, en fait ressortir sa beauté, son unicité, le message qu'elle délivre. Il a l'art de transformer le tableau en œuvre, en guidant le regard de l'initié comme celui de l'amateur.

Elle a l'œil. Il suffit d'entrer dans son bureau ou qu'elle vous donne accès à son application photo pour que son univers s'ouvre devant vous. Son appareil photo toujours à portée de main, elle capture son point de vue sur le monde, en saisissant dans l'instant un petit morceau de réalité. Sans elle, la feuille sur la branche reste ordinaire, le grain de sable se fond dans les dunes, les couleurs mélangées font disparaître l'horizon. A travers son objectif, elle fait exister l'unique, elle met en « Je » l'angle, les différents plans, les contrastes et les lumières. Elle nous rappelle ainsi que « je » n'existe que parce que je dispose d'un espace qui m'est propre, que je peux investir sous le regard de ces autres qui me reconnaissent. Ses contours donnent vie à l'immatériel ; mes limites donnent corps à ce que je suis, à ce que je fais. Le cadre participe à faire exister ; il est le mot pour l'auteur, la connexion des danseurs, l'objectif du photographe. Il délivre le sens et nous relie aux Autres et au Monde.

Arrêtez-vous devant l'une de ses photographies et observez la mise en lumière de ce détail que vous auriez sans doute trouvé si insignifiant. Son cadre dans son cadre est choisi avec soin, il s'intègre parfaitement, par sa forme et son style, à l'environnement comme s'il en faisait partie. Elle

attire notre attention sur l'objet sans nous faire perdre de vue le paysage dans son ensemble, qui ne nous apparait plus tout à fait comme celui que nous connaissons. Son cadre met en valeur l'objet comme le contexte, façonnant pour nous le présent. Et d'un coup, en prenant soin de bien observer, vous percevez qu'au-delà des limites bien matérialisées, ce cadre nous ouvre des perspectives. Son regard est alors porteur d'intentions, témoignant combien le cadre soutient aussi le sens. De la compréhension du monde

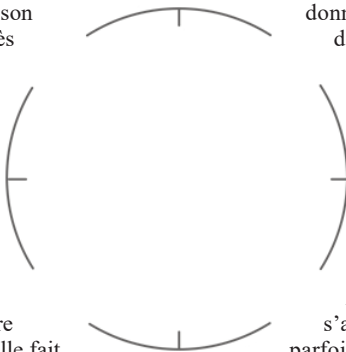
à sa transformation, il constitue ce qui va donner sens à la réalité, nous permettant d'apporter quelques retouches personnelles, voire même de le « photoshoper ».

Comme le tableau devient une œuvre, nous sommes tour à tour artistes et artisans du monde.

Artiste dans la définition de nos propres cadres qui fondent nos liens et nos représentations, d'où émergent de possibles créations.

Artisan par l'idée même de s'appropriier ces espaces aux limites parfois imposées, contraignantes voire rigides, dans une visée de construction, d'ouvrage qui nous engage dans la découverte de nos marges de manœuvre malgré tout. Comme autant de prises de vue possibles, dans de multiples définitions.

Cette expérience artistique nous rappelle que le cadre s'éprouve avec nos sens, nos engagements, nos grilles de lectures multiples. Avec ce que je suis, tout comme avec ce que nous sommes. Ainsi, le cadre, espace de créativité, nous inscrit dans une démarche de perpétuelle écriture collective. Il est le fondement de nos institutions, entendues comme ces « Nous » qui ne naissent pas naturellement mais se construisent ensemble. « L'es-sence » du mot cadre révèle(nt), au-delà du négatif, que nous sommes tout autant des passeurs de sens, que des passeurs de cadres. Ces écrans de l'émergence des possibles.



00:00:00

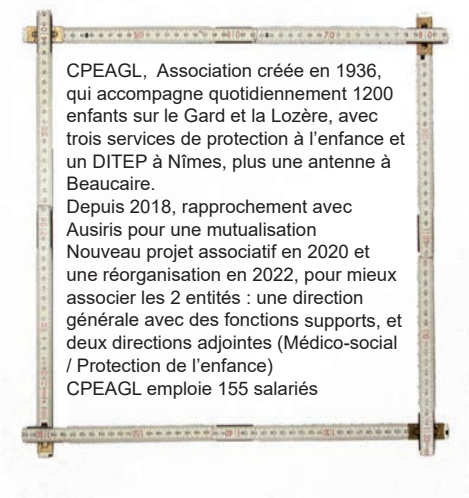
@Cocobm34

Cadres mouvants

Opportunités et limites d'une réorganisation associative

ENTRETIEN AVEC GWENAELLE BOUFFERET

Directrice adjointe de CPEAGL (Comité de protection de l'enfance et de l'adolescence Gard-Lozère)



CPEAGL, Association créée en 1936, qui accompagne quotidiennement 1200 enfants sur le Gard et la Lozère, avec trois services de protection à l'enfance et un DITEP à Nîmes, plus une antenne à Beaucaire.

Depuis 2018, rapprochement avec Ausiris pour une mutualisation
Nouveau projet associatif en 2020 et une réorganisation en 2022, pour mieux associer les 2 entités : une direction générale avec des fonctions supports, et deux directions adjointes (Médico-social / Protection de l'enfance)
CPEAGL emploie 155 salariés

Comment évoluent les fonctions et missions des cadres ?

Il y a une évolution importante de la place des cadres dans notre structure. Depuis plusieurs années on doit se repositionner, se réorganiser. On avait jusque-là des chefs de services, qui faisaient souvent office d'éducateur-chef, avec une expertise importante du terrain dans l'accompagnement des familles. Aujourd'hui, nos institutions et nos politiques sociales obligent à s'adapter à de nouvelles directives (évaluation, qualité...). Désormais chaque cadre doit prendre en compte plus de dimensions : stratégiques, partenariales, presque politiques.

Vous-mêmes vous venez du terrain, ancienne travailleuse sociale. Comment devient-on chef ?

Cela a été pour moi un parcours assez fluide. Je suis dans cette association depuis 15 ans, d'abord comme éducatrice AEMO ; ensuite j'ai eu envie d'accompagner une équipe, d'avoir une vision plus globale. J'ai eu la chance de devenir chef de service (service « Investigation éducative »), et de faire la formation CAFERUIS (à l'IRTS Montpellier). Depuis 2020, je remplace la directrice adjointe, partie en congé maternité et qui ensuite a décidé de ne pas reprendre son poste. D'où l'opportunité pour moi de continuer aujourd'hui dans cette fonction de direction. C'est un changement de position dans l'institution qui s'est construit avec le temps, assez logiquement.

Comment vos cadres perçoivent cet élargissement de leurs missions vers des aspects plus stratégiques ?

C'est parfois compliqué... Nos cadres sont attachés au terrain, ce sont généralement des anciens travailleurs sociaux, comme moi. Qui se sont engagés dans leur métier pour être au plus près des personnes à accompagner ; pas pour diriger comme dans le privé. De plus, cela amène aussi une surcharge de travail, car la délégation à leurs équipes ne va pas de soi.

Quels moyens pour faire face à ses difficultés ?

Depuis les lois de 2002, qui ont bouleversés nos pratiques, ce sont des changements qui se font progressivement. La direction travaille avec l'équipe

de cadres, bien sûr en les associant, aussi avec des séminaires, la mise en place des séances d'analyse des pratiques pour les cadres avec vous l'IRTS, le tout dans un management participatif. Avec l'idée que chacun puisse faire part de ses réticences et aussi de ses propositions.

On travaille notamment sur la notion de délégation, pour que nos cadres puissent mieux s'appuyer sur leurs équipes

de terrain, pour que le relais soit pris par d'autres en développant notamment la fonction de coordinateur.

Bref, une évolution en « cascade », mais progressive et portée par tous, en prenant en compte les résistances et les contraintes.

« Management participatif » dites-vous, comment le définissez-vous ?

Ne pas imposer des décisions. Associer les équipes au sens des directives. Il n'y a pas d'un côté des cadres qui savent et des équipes qui exécutent. Il faut savoir s'appuyer sur le savoir-faire des équipes de terrain.

Des cadres qui devront déléguer en partie ce pourquoi ils font ce métier, n'est-ce pas frustrant pour eux ?

Oui, les cadres perdent une partie du travail qui les satisfaisait le plus ; l'insatisfaction on peut la voir là. Mais l'idée n'est pas que les cadres soient enfermés dans leurs bureaux, coupés du terrain.

L'accompagnement avec les équipes de terrain reste important. Mais comme on ne peut pas tout faire, il faudra réussir à déterminer ce qui est déléguable ou pas. Déléguer ne voulant pas dire lâcher, le cadre qui est chef de service, reste maître à bord de son service et doit savoir tout ce qui s'y passe

Les cadres sont accaparés par une multitude de tâches administratives (gestion des locaux, logistiques, informatiques en panne...), que l'on cherche à déplacer vers nos fonctions-supports.

On recherche donc une réorganisation générale pour que les cadres soient concentrés sur leurs services, la mise en œuvre des mesures, mais aussi pour développer nos actions innovantes et stratégiques.

Des objectifs de management sont parfois mal perçus dans les milieux associatif et du travail social ; ne génèrent-ils pas des conflits de valeurs dans votre association ?

Pas des conflits, mais des résistances. On cherche à associer, informer, impliquer toutes nos équipes, tous nos professionnels de terrain, à ces évolutions en expliquant au mieux les changements en cours ; par des

réunions, des groupes de travail... sans décisions descendantes de la direction aux salariés. Cela ne résout pas tout, on a quand même des résistances mais pas de conflits.

Cela suppose d'avoir du temps ?

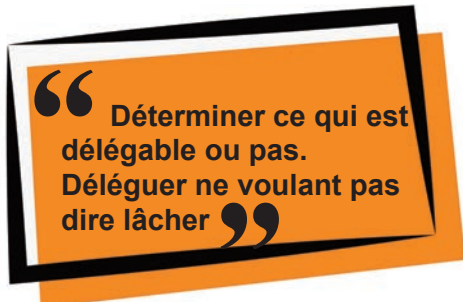
Oui, mais on ne l'a pas toujours. Par exemple, je pense aux réformes de l'évaluation des établissements qui arrivent et qu'il va falloir transmettre rapidement aux équipes. En tout cas, on essaie que rien ne soit jamais brutal dans les décisions.

Ces missions plus stratégiques des cadres réinterrogent-elles aussi le périmètre de la direction ?

La direction générale sera plus sur des aspects politique, avec nos partenaires, tutelles, dans l'objectif de mettre en œuvre le projet stratégique de l'association. Nos deux directions de pôles devront dans cette directive mettre en œuvre et faire évoluer les projets de services, elles seront le chef d'orchestre des équipes de cadres.

Dans cette organisation il y a une volonté de clarifier les missions, les places de chacun. C'est notamment une demande des cadres, chefs de service, que de bien clarifier ce que chacun fait.

Chaque institution est une organisation où chacun doit trouver sa place, dans un rouage général qui doit faire sens.



Propos recueillis le 4 mai 2022 par Katia Brizard (Responsable Formation continue) et Marc Trigueros (coordinateur).

2 titres pour 1 cadre

Sur la double diplomation CAFERUIS/MASTER pour des cadres du (médico-)social

PAR BRIGITTE BALDELLI

Responsable CAFERUIS (IRTS Perpignan), Responsable département Recherche (FAIRE-ESS)

Les différentes crises (sanitaires, financières, politiques) de ces dernières années ont participé à la complexification de l'intervention sociale et de ses organisations. Peut-on encadrer des équipes sociales et/ou médico-sociales, aujourd'hui comme hier c'est-à-dire avec les modes de management du XX^{ème} siècle ? Différents constats (nouveaux publics, crise de la vocation, besoin de fidéliser les salariés...) poussent à penser que non. Face à la complexité des situations sociales, les futurs cadres ont besoin de compétences multiples.

Au cœur des changements majeurs se trouvent les questions et les actions concernant la participation des personnes accompagnées, l'émancipation des populations dites vulnérables, l'inclusion sociales. Autant de défis qui demandent à développer la réflexivité, à maîtriser des méthodes de recherche-action, à produire des analyses de situations complexes.

FAIRE-ESS par l'IRTS de Perpignan est engagée par une convention avec l'université de Perpignan. Depuis plusieurs années, déjà, des cours de méthodologie de mémoire, de diagnostic organisationnel, d'analyse des politiques sociales, de connaissances des processus d'exclusion et de disqualification des publics étaient mutualisés entre le Master Pratique Reflexive de l'intervention sociale et le CAFERUIS.

Depuis la rentrée 2021-22 les deux partenaires ont franchi un pas supplémentaire dans leur partenariat en proposant une double diplomation (le nouveau diplôme de sociologie Pratique réflexive et émancipatrice de l'intervention sociale et le CAFERUIS).

Ainsi les futurs cadres peuvent bénéficier de ce dispositif qui, en plus de renforcer leurs compétences transversales d'analyse, de synthèse et d'écriture, leur ouvre la porte pour accéder ensuite au niveau 7 de la nomenclature européenne de la formation. Au-delà de cet aspect pratique, ce qui paraît le plus important, pour l'exercice de la fonction dans les établissements sociaux et médicosociaux, est que les futurs cadres complètent leur posture d'expertise par celle de praticien-chercheur. Outillés par la formation de CAFERUIS pour manager et piloter des unités ou des services, la double diplomation et la formation mutualisée apportent la dimension réflexive et critique.

Sur le terrain, un cadre doit être en capacité de « gérer » son service mais aussi de prendre du recul critique sur celui-ci, de se déplacer intellectuellement et d'entraîner son équipe vers l'innovation sociale afin de renouveler et de réorienter les pratiques selon les besoins et les contextes.

Les cadres sont des fenêtres

... Ou bien ce sont des murs (*)

PAR KATIA BRIZARD

Responsable formation continue (FAIRE ESS)

Les temps sont dur pour les rêveurs !

La nécessité de rationaliser les dépenses publiques nous amène, il y a 20 ans, à la loi qui marquera le virage de l'évaluation.

Normes et technicité entrent dans notre cadre pour répondre aux besoins singuliers des usagers qui deviennent dès lors, clients.

Directeurs et cadres mobilisent leurs responsabilités face aux injonctions normatives et budgétaires.

Pèsent également les crises : économique, sanitaire... La capacité d'adaptation supplante toutes les autres.

Dans un environnement VUCA (volatility, uncertainty, complexity, Ambiguity) il faut savoir se réinventer, évoluer, transformer, réorganiser...

Qu'en est-il de la marge de manœuvre et de la santé des travailleurs sociaux, certains devenus cadres, qui rêvaient d'un monde meilleur ?

Quelles représentations identitaires traversent leurs discours et leurs postures entre mise en œuvre des valeurs solidaires et technicisation juridico-financières des politiques médico-sociales ?

Différentes tendances fleurissent sur le terrain : normatives, gestionnaires, militantes, libérales.... Générant plus ou moins de tensions.

La complexité produit à certains endroits : sentiment d'isolement, de lassitude, une souffrance souvent silencieuse car encore vécue comme un signe de faiblesse.

Roland Gori, psychanalyste nous propose une réponse : la polysémie du monde.

Il la présente comme « une condition préalable à toute pensée poétique et politique » ouvrant le champ des possibles.

Il nous invite également à laisser une place à « l'extraordinaire qui revient à postuler un lieu qui excède la pure raison, un site où peuvent venir se loger la subjectivité, l'art, l'éthique, la politique, bref, les passions humaines qui bordent le réel. »

La créativité pourrait-elle permettre de garder l'équilibre ?

Comment nos cadres peuvent-ils concilier performance et bien être ?

Céder à la croyance dans « le romantisme des chiffres » contre lequel Max Weber, économiste et sociologue des organisation nous mettait en garde, constitue toujours un risque bien réel.

Pour maintenir le lien nous aurons besoin de prendre soin de la communication : je l'entends dans le sens de porter attention aux personnes avant d'avoir un intérêt pour les choses, pour repenser la délégation en s'appuyant sur l'intelligence collective.

Face à la difficulté de porter le sens, prenez soin de vos rêves ! Sous cet angle votre sensibilité est une force.

(*) En référence à «Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)», de Marshall B. Rosenberg (La découverte, 1999), sur la communication non-violente.

« Fonctions de direction : toujours attractives ? », Direction(s), n° 207 (avril 2022)

Alors que le secteur social et médico-social fait face à des difficultés croissantes de recrutement et de fidélisation, qu'en est-il des fonctions de direction ? Si dans le public, la désaffection est notable, ailleurs les employeurs doivent faire davantage d'efforts pour attirer des profils susceptibles d'occuper ces postes clés. En prenant en compte les nouvelles aspirations des managers.

« Manager pour (a)ménager le travail social ? », Sociographe, n°70 (juin 2020)

Pour scander le management des entreprises du travail social dans un souci de ménager ses personnels et ses bénéficiaires, ce dernier est présenté dans un kaléidoscope de multiples facettes, allant jusqu'à une comparaison avec quelques organisations animales. Sans doute parce que le management, s'il veut ménager et aménager des temps et des espaces d'une intelligence collective, ne saurait être dogmatique, unique, unilatéral et univoque.



DOCS EN STOCK

dans nos CRD

Pour aller plus loin sur le sujet, ces 7 docs (et 1 podcast) sont disponibles dans nos centres de ressources documentaires (CRD de Montpellier et Perpignan).



Ouvrages

Guide du cadre responsable de service en action sociale et médico-sociale, par P. Lefèvre, T. Scandellari, Dunod (2016)

Le métier de cadre dans le secteur social et médico-social s'est professionnalisé ces dernières années avec la formation CAFERUIS. De nouveaux défis sont au rendez-vous de la compétence des cadres responsables de services. Ils concernent l'affirmation d'une posture professionnelle articulée à des dimensions éthiques et esthétiques. Il s'agit plus encore de la capacité à conduire le changement et à dynamiser des ressources et des compétences, à promouvoir la coopération interne et externe participant ainsi au déploiement d'organisations apprenantes.

Une réédition qui entend affirmer plus directement le passage du métier de chef de service vers celui de cadre responsable de services exerçant au sein d'équipes de direction.

Penser le management en action sociale et médico-sociale, par J.-R. Loubat, Dunod (2020)

Tenant à la fois de l'essai et du manuel, l'ouvrage associe réflexions conceptuelles sur le management des organisations, propositions méthodologiques et exemples de terrain pour répondre aux diverses préoccupations du dirigeant d'un établissement, service ou dispositif,

Articles

« Encadrement : une profonde évolution des formations », par D. Perez, ASH, n°3255 (2022)

L'offre de formation destinée aux cadres s'adapte aux évolutions du secteur : ouvrir le champ de réflexion des managers avec des disciplines nouvelles mais aussi former les nouveaux profils arrivant dans le secteur.

« La quête du sens, un véritable défi managérial ! », par J. Convers, Les Cahiers de l'Actif, n° 542-543 ; 544-545 (2021)
Par sa position stratégique au sein de l'organisation, le directeur d'ESMS se doit d'apprécier les causes et conséquences de cette perte de sens pour pouvoir trouver des leviers managériaux pertinents et efficaces.

Podcast

« Le manager des organisations de l'ESS, un manager comme les autres ? » (Séminaire « Innover en management » organisé par le Cercle de l'innovation (Fondation Dauphine), 12 décembre 2018 (1h50))
Conférence de Bérangère L. Szostak, Professeur à l'université de Lorraine, sur ce qu'est un « manager de l'ESS » ; est-il un manager comme les autres ?

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/le-manager-des-organisations-de-l-economie-sociale-et-solidaire-un-manager-comme-les-autres-4585296>

qu'il s'agisse de positionner son service, de maîtriser l'activité au meilleur coût, de lancer des projets, d'animer une équipe de direction et de cadres, de mobiliser et former ses personnels, d'assurer un climat positif, ou de définir une organisation et des fonctions. Pour l'auteur il s'agit de renoncer au transfert pur et simple de recettes provenant de l'univers industriel tout en s'en inspirant, et remettre en cause la « sociale attitude » qui entretient une culture de l'exception, selon lui dangereusement coupée des réalités sociales et économiques de l'environnement d'aujourd'hui.

Conduire le changement en action sociale, par B. Dubreuil, R. Janvier, ESF Ed. (2018)

Projet de vie, inclusion scolaire, droits des usagers, co-éducation, consentement éclairé, relation contractuelle, accompagnement personnalisé... ; jamais les institutions et leurs acteurs ne se sont révélés aussi interdépendants de leur environnement juridique, financier, sociopolitique et institutionnel.

Les acteurs des organisations du travail pour et avec autrui doivent non seulement s'adapter aux évolutions de l'environnement mais aussi conduire un changement. Changement qui, pour favoriser la justice et l'utilité sociale, le respect et la reconnaissance de l'autre, doit s'appuyer sur des savoirs, élaborer des savoir-faire, se concevoir en référence à des principes éthiques.

(C) ABCfaire. Un abécédaire du travail social.
Publication trimestrielle de l'association FAIRE ESS

Equipe de rédaction

Direction : Didier Vinches (Directeur de FAIRE ESS)
Coordination et conception graphique (*): Marc Trigueros
Collaboration : Assistante de direction associative et équipe des 2 CRD.

(*) Support papier réalisé sur une idée originale de Eric Fottorino (« Le 1 »)

Imprimerie : JF Impression (Montpellier).

Version numérique téléchargeable sur site web (faire-ess.fr) ; version papier disponible sur demande.

C comme cadre (3ème trimestre 2022) : Pour ce n°, rédaction assistée de Katia Brizard ; avec la collaboration de Laëurna Vrot.
Les titres sont de la rédaction. La rédaction remercie l'ensemble des contributeurs.

Contact : ABCfaire : FAIRE ESS.

1011, rue du pont de Lavérune. CS70022. F-34077 Montpellier cedex 3
communication@faire-ess.fr / 04 67 07 02 27 / www.faire-ess.fr

<< Précédents numéros : A comme « Aller vers » / B comme « Babillage(s) »
>> Prochain numéro : D comme « Différence » (4ème trimestre 2022)