

**NEF**

# **La fabrique des cadres au sein des organisations du travail social**

## **Modalités d'intégration et de professionnalisation**

*Samira Mahlaoui*

**NOTES  
EMPLOI  
FORMATION**

**51**

**janvier 2015**

**C**éreq

## Déjà parus

- 1 *De l'enseignement supérieur à l'emploi : les trois premières années de vie active de la Génération 98* (2003)
- 2 *Codifier la nomenclature PCS à quatre chiffres : une ambition raisonnable ?* (2003)
- 3 *Les entreprises et la validation des acquis professionnels* (2003)
- 4 *La structuration de l'offre de formation continue* (2003)
- 5 *L'emploi-jeune dans les parcours d'insertion* (2004)
- 6 *Des bancs de l'école aux postes de travail... Chronique d'une ségrégation annoncée* (2004)
- 7 *Le travail en cours d'études a-t-il une valeur professionnelle ?* (2004)
- 8 *Les modes de stabilisation en emploi en début de vie active* (2004)
- 9 *Les débuts dans la vie active des jeunes issus de l'immigration après des études supérieures* (2004)
- 10 *L'influence du secteur du premier emploi sur la trajectoire professionnelle* (2004)
- 11 *Alternance[s]. Synthèse de vingt ans de développement en France et à l'étranger* (2004)
- 12 *Femmes à l'entrée du marché du travail : un retard salarial en partie inexplicé* (2004)
- 13 *Décalages entre emploi et formation. Comparaison des emplois aidés et non aidés* (2004)
- 14 *Formation et professionnalisation des nouveaux conseillers de l'ANPE* (2004)
- 15 *Validation des acquis de l'expérience : objectif partagé, pratiques diversifiées* (2004)
- 16 *Une mise en regard de mesures usuelles de la (non-)qualification* (2004)
- 17 *Parcours des jeunes à la sortie du système éducatif et déclassement salarial* (2004)
- 18 *L'action de se former et son initiative* (2004)
- 19 *La formation continue dans les trajectoires précaires* (2004)
- 20 *Retournement démographique et gestion des compétences dans les établissements publics de recherche finalisée* (2005)
- 21 *2001-2004 : les sortants de l'enseignement supérieur face au marché du travail* (2006)
- 22 *L'intégration des jeunes opérateurs chez PSA Peugeot Citroën. Contextes sociétaux, effets de sites et identités au travail* (2006)
- 23 *Le développement des compétences dans le travail temporaire en France. Approches et dispositif* (2006)
- 24 *Une approche de l'intégration des jeunes dans l'entreprise* (2006)

La liste complète des NEF parues peut être consultée  
sur le site internet du Céreq

**[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)**

La collection Notes Emploi Formation regroupe des textes qui présentent des résultats d'études réalisées dans le cadre des activités du Céreq et de son réseau. Elle propose des analyses récentes sur les diverses dimensions de la relation entre formation et emploi. Ces notes, éventuellement amendées et enrichies, pourront être ultérieurement publiées sur d'autres supports.

## Synthèse

L'étude qui suit analyse le recours au tutorat et à l'accompagnement des salariés, dans le milieu social et médico-social, pour une population de cadres intermédiaires, afin de favoriser leur accueil, leur intégration et leur prise de fonction.

L'objectif est de mieux comprendre quelle dynamique d'accompagnement est produite par la structure d'accueil, en mettant en regard la stratégie de l'établissement et le vécu des salariés. Nous nous intéressons ici aux « chefs de service » récemment intégrés, qu'ils proviennent du domaine de l'action et de l'intervention sociale ou qu'ils soient moins acculturés aux professions du secteur concerné.

Cette fonction évolue grandement depuis quelques années. Elle comprend davantage de tâches à dimension gestionnaire au détriment du travail de « terrain », ce qui suppose d'apprendre à maîtriser des outils de gestion, de recourir à l'écrit beaucoup plus souvent, etc. Dans ce contexte, l'étude montre que, pour faciliter l'acquisition de savoirs et de savoir-faire liés à l'activité de management de proximité, l'action pédagogique dispensée par les cadres de direction (directeurs et directeurs adjoints) consiste d'abord à favoriser l'intégration de ces nouveaux chefs de service au sein de leurs équipes.

Les pratiques et modalités d'accompagnement sont décrites et analysées en intégrant les rôles et les visions des trois acteurs qui interviennent prioritairement dans ce processus : les directeurs, les directeurs adjoints et les cadres intermédiaires eux-mêmes. L'accueil et l'intégration de ces derniers, nouvellement recrutés, s'organisent ainsi sous la conduite du directeur, attaché à fixer des objectifs et à contrôler les compétences et les résultats atteints. L'accueil et l'intégration se réalisent également sous le regard du directeur adjoint qui privilégie l'opérationnalité et la mise en œuvre, et se focalisent sur le volet « accompagnement » du salarié durant sa période d'essai, voire même au-delà, en cours d'emploi. Enfin, les chefs de service sont également parties prenantes de la démarche. Il ne s'avère pas simple pour eux de quantifier le temps requis pour maîtriser les subtilités liées à l'exercice de leur fonction, tout particulièrement s'il s'agit de professionnels qui ont été recrutés en externe. Cependant, même si cela est difficile au départ, ils parviennent à trouver progressivement un juste équilibre dans leur travail. L'accompagnement réalisé par leurs pairs favorise l'accès à une meilleure maîtrise des situations complexes. La confiance et la liberté qui leur sont accordées dans l'exercice de certaines tâches leur procurent une grande satisfaction.

D'un point de vue prospectif, les cadres intermédiaires seront de plus en plus amenés à participer au management de projet et devront être capables de mobiliser leurs équipes sur des évolutions professionnelles liées aux transformations fréquentes des politiques publiques et des modes de financement des secteurs social et médico-social. Les enjeux politiques et pratiques autour de l'accueil et de l'intégration des nouveaux cadres seront, dans ce contexte, d'autant plus à l'ordre du jour.

AUTEURE

**Samira Mahlaoui** (Céreq).

## Remerciements

Nous tenons tout particulièrement à remercier l'ensemble des professionnels du domaine de l'intervention/action sociale (directions générales, directions de structures/sites et chefs de service) qui ont accepté de nous accorder leur confiance et leur temps pour nous faire part de leurs témoignages et de leurs expériences.

Nos remerciements vont également au comité technique du Pôle Ressources pour sa contribution à ce travail, notamment pour ce qui est de la constitution des échantillons d'enquête, ce qui nous a grandement facilité la rencontre avec les différents interlocuteurs.



## Sommaire

Avant-propos .....	5
Introduction .....	7
1. Méthodologie de la recherche .....	9
1.1 L'échantillon de l'enquête .....	9
1.2 L'organisation des investigations au sein des établissements .....	10
2. Les cadres intermédiaires et leurs activités : le cas des « chefs de service » .....	11
2.1 Une proposition de définition générique pour une fonction complexe .....	11
2.2 Les profils des cadres intermédiaires interrogés et leur insertion au sein de la fonction .....	13
2.3 De la phase de recrutement à l'exercice de la fonction : des savoirs requis mais aussi et surtout des qualités attendues.....	18
3. Les modalités de professionnalisation.....	24
3.1. L'organisation de la professionnalisation des cadres intermédiaires : vers une « montée en compétences » .....	24
3.2. La formation interne des cadres intermédiaires .....	25
3.3 Une qualification, mais aussi une prédisposition requise à l'exercice de la fonction .....	26
4. Des évolutions qui touchent la fonction de chef de service : des effets sur la culture et l'objet de la transmission ? .....	27
4.1 Du passage d'un modèle basé sur la reproduction vers un modèle organisé de la transmission des savoirs d'expérience .....	27
4.2 L'impact des facteurs règlementaires, organisationnels, financiers... ..	28
4.3 Vers une culture managériale plus proche du modèle des entreprises du secteur marchand .....	30

5. Transmettre des savoirs pratiques par le biais d'un accompagnement....	31
5.1 Modalités d'organisation : les étapes de l'accueil lors de l'intégration du « chef de service ».....	31
5.2. La co-construction des savoirs d'expérience au sein de l'entreprise.....	37
5.3. Des situations de transmission des savoirs sur la pratique par des directeurs et directeurs adjoints : illustrations.....	40
6. L'adéquation entre les diplômes et les besoins réels des établissements ..	48
6.1. Le point de vue des directions.....	48
6.2. Le point de vue des cadres intermédiaires récemment recrutés.....	50
Conclusion .....	53
Références bibliographiques.....	57
Liste des abréviations utilisées.....	59

## Avant-propos

Ce rapport de synthèse fait état des principaux résultats d'une recherche conduite par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), à la demande du Pôle Ressources régional « Recherche & intervention sociale » (P3RIS, dispositif visant à produire de la connaissance sur le champ de l'intervention sociale, valoriser et développer les travaux de recherche et consolider un appareil de formation régional).

Ce travail s'inscrit dans le cadre des programmes d'action mis en place par le P3RIS suite à l'appel à projets lancé par la Direction générale de l'action sociale (n° DGAS/PTS/4A/2008/86 du 6 mars 2008).

Nous tentons, ici, d'apporter un certain nombre d'éléments de connaissance avec l'objectif d'approfondir la réflexion sur la question de la transmission des savoirs d'expérience, telle que nous l'avions initiée dans un précédent volet exploratoire (2010-2011). Ce dernier était consacré à l'accueil et à l'accompagnement des stagiaires futurs cadres intermédiaires et cadres experts des secteurs social et médico-social (Lorent & Mahlaoui, 2012).

Le deuxième volet de la même recherche s'intéresse à la même thématique mais cette fois-ci orientée vers un public de cadres intermédiaires ayant pris leur fonction de « chef de service » **sur une période plus ou moins récente. Leurs modalités et conditions d'intégration** au sein des établissements des secteurs social et médico-social y sont également abordées.





## Introduction

Dans un contexte de transformation des métiers et des savoirs associés, l'expression et la formalisation des pratiques professionnelles dans les entreprises tiennent une place de plus en plus importante aujourd'hui. Elles s'invitent, par exemple, dans les situations où émergent de nouveaux métiers ou de nouvelles fonctions, ou au moment de bilans professionnels (conseil/orientation) ou de validations des acquis de l'expérience. Elles sont également présentes à l'occasion d'actions de professionnalisation en entreprise, avec le recours au tutorat, à l'accompagnement et au soutien auprès des nouveaux salariés (collaboration intergénérationnelle, relais pour une prise de fonction, etc.).

C'est dans ce dernier cas de figure, qui constitue l'objet de notre recherche, que s'inscrit l'initiative portée par le Pôle Ressources régional « Recherche & intervention sociale ». Partant de cette initiative, ce dernier s'est engagé à développer des actions dans le but de valoriser les connaissances et les compétences produites par les professionnels du champ, en les mettant à disposition des communautés d'experts et des équipes de recherche qui s'intéressent aux thématiques liées à l'intervention sociale.

L'une de ces actions vise justement à développer la transmission des savoirs au sein des établissements concernés par la problématique. Il est donc question ici de se pencher sur la capacité des « terrains professionnels » ou établissements à identifier et à faire remonter les savoirs d'expérience dont ils sont dépositaires, notamment lors de l'accueil de nouveaux entrants. Notre recherche s'intéresse ainsi aux modalités de transmission des savoirs lors de l'accompagnement et du soutien de ces recrues accueillies au sein d'entreprises des secteurs social et médico-social.

Ce travail est centré plus particulièrement sur le public cadre intermédiaire, en cohérence avec la première phase d'étude (2010-2011) (Lorent, Mahlaoui 2012 ; Mahlaoui 2013) qui a concerné l'analyse des pratiques « tutorales » (cf. Encadré n°1). Le deuxième volet de cette recherche porte sur les « chefs de service » récemment intégrés, qu'ils proviennent du domaine de l'intervention sociale ou qu'ils soient moins acculturés aux professions du secteur d'activité de l'établissement. L'objectif est de mieux comprendre quelle dynamique d'accompagnement est produite par la structure d'accueil, en mettant en regard la stratégie de l'établissement en la matière et le vécu des salariés concernés.

Dans les cas étudiés, l'activité d'accompagnement consiste, pour le cadre qui en a ponctuellement la charge, à accueillir et soutenir les nouveaux cadres intermédiaires afin de faciliter l'acquisition de savoirs et de savoir-faire sur la pratique en référence à la fonction « chef de service ». L'action pédagogique dispensée par les cadres de direction (directeurs et directeurs adjoints) contribue également à favoriser l'intégration de ces salariés **au sein de leurs équipes. En ce qui concerne leur action en matière de transmission de savoirs, nous utiliserons plus souvent le terme d'« accompagnement » ou de « soutien » qu'ils préfèrent à celui de « tutorat ».**

Pour les établissements intéressés par la thématique, cette recherche peut révéler des éléments éclairants sur les pratiques d'accompagnement des cadres intermédiaires, à la fois du point de vue des directeurs et directeurs adjoints, mais aussi du point de vue des chefs de service dans l'expression de ce qu'ils ont vécu, ce qu'ils attendaient ou n'ont pas obtenu, etc.

Il s'agit aussi de voir comment le processus de professionnalisation se produit dans les fonctions de cadre intermédiaire : a-t-on affaire à un modèle qui privilégie une « montée en compétences » de professionnels issus du terrain sans passer par une phase diplômante et comptant sur leur capacité à se former en situation ? Ou bien va-t-on vers un modèle qui repose sur une formation diplômante de professionnels pouvant non seulement être de nouveau issus du terrain mais aussi provenir d'autres horizons, et qui se base sur une formalisation préalable des postures et des compétences attendues (avoir telle maîtrise technique, gérer les équipes de telle façon, gérer les moyens humains et matériels de telle manière, etc.) ? La question de l'intégration des cadres intermédiaires est aussi une question complexe, car il s'agit pour eux d'assurer et de vivre une transition.

Après avoir présenté notre méthodologie d'enquête (partie 1), nous tenterons d'apporter une définition de ce que représente, de nos jours, la fonction de « chef de service » dans les secteurs social et médico-social (partie 2). S'en suivront des éléments qui se rapportent à la question de la professionnalisation de cette fonction (partie 3) et de son évolution au cours de ces dernières années (partie 4). Puis, nous nous pencherons sur la problématique de la transmission des savoirs d'expérience et de l'accompagnement des cadres intermédiaires (partie 5). **Enfin, nous reviendrons sur la thématique de l'adéquation** entre le contenu des diplômes, dont les cadres intermédiaires sont détenteurs, et leur mise en pratique sur site au regard des besoins réels en entreprises (partie 6).

### *Encadré 1*

#### **RAPPEL DE L'OBJET DU PREMIER VOLET DE LA RECHERCHE**

Une recherche exploratoire portant sur l'expérience de la transmission des savoirs pratiques auprès de stagiaires a été conduite en 2010-2011. Elle s'est centrée sur deux diplômes : le CAFERUIS (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale – Niveau II), formant des cadres intermédiaires ; le DEIS (diplôme d'état d'ingénierie sociale – Niveau I), formant des cadres experts.

Des responsables de structures et des chefs de service des secteurs social et médico-social ont été interrogés, au sein d'un groupe de travail, sur leur expérience et leur politique d'accueil de stagiaires (1<sup>ère</sup> séance), sur la transmission de leurs savoirs pratiques en matière managériale auprès de futurs cadres, ainsi que sur le rôle du tuteur/référent en la matière (2<sup>e</sup> séance) et enfin, sur les étapes et les outils de l'accompagnement (3<sup>e</sup> séance). L'action du Céreq et de l'observatoire régional des métiers a été réalisée avec pour objectif d'interroger des entreprises des secteurs concernés sur leurs pratiques d'accueil et d'accompagnement de stagiaires, ainsi que sur leur perception de la démarche « Site qualifiant ».

Nos contributions sont issues d'un projet du Pôle Ressources régional (P3RIS) « Recherche et intervention sociale », dispositif interinstitutionnel destiné à associer les centres de formation du secteur de l'intervention/action sociale en région PACA.

Pour en savoir plus sur le programme du Pôle : <http://poleressourcepaca.com/>.

# 1 | Méthodologie de la recherche

## 1.1 L'échantillon de l'enquête

La méthodologie mobilisée dans cette recherche s'appuie sur une démarche qualitative fondée sur des enquêtes de terrain. Partant de l'identification de quelques établissements des secteurs social et médico-social, nos enquêtes ont été conduites en tenant compte, si possible, de la variété des organisations et des activités existantes au sein des structures.

Pour ce faire, nous avons bénéficié à la fois de la collaboration du CCPAM (Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée), ainsi que des contacts issus de nos précédentes études portant sur la thématique des pratiques tutorales (cas étudiés entre 2010 à 2012).

Nos investigations se sont intéressées à quatre établissements (dont deux sont des sites qualifiants – SQ<sup>1</sup>) au sein desquels on retrouve six structures. Ils ont accepté d'apporter leur contribution car étant eux-mêmes engagés dans un processus de réflexion et d'action visant la montée en compétences de leurs salariés (politique de recrutement, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc.).

Ces établissements sont des associations à but non lucratif engagées sur des actions variées :

- l'accueil, l'accompagnement et/ou l'intégration professionnelle d'un public atteint d'un handicap (Bouches-du-Rhône, Alpes-Maritimes) ;
- l'éducation et la rééducation de jeunes et d'adultes (Alpes-Maritimes) ;
- l'éducation de jeunes mineurs : protection de l'enfance et de l'adolescence (Hérault) ;

De taille relativement importante, les différentes structures affiliées offrent une diversité de cas de figures en termes d'organisations, d'activités, de profils, etc. Parmi nos interlocuteurs figurent neuf directeurs généraux/régionaux et dirigeants (directeurs et directeurs adjoints participant à l'accompagnement des cadres intermédiaires recrutés), ainsi que cinq cadres intermédiaires en poste depuis moins de trois ans (« chefs de service »).

---

<sup>1</sup> Les entreprises dites SQ (sites qualifiants) qui accueillent des stagiaires sont désormais entièrement parties prenantes du processus de certification et s'engagent à transférer des compétences spécifiques au formé, en respectant le référentiel de compétences du diplôme (Ward, 2011). On parle aussi d'alternance « intégrative ». La démarche SQ vise à intégrer étroitement les entreprises accueillant des stagiaires dans le processus d'accès à la qualification. L'entreprise agréée SQ s'engage à favoriser l'apprentissage du stagiaire dans un ou plusieurs domaines de compétences inscrits au référentiel de compétences du diplôme qu'il prépare. Plus largement, la notion de SQ fait référence au fait que c'est l'ensemble de l'organisation qui doit être apprenante (Lorent, Mahlaoui, 2011). Ce concept correspond à un changement de perspective pédagogique (Mahlaoui, 2013).

## 1.2 L'organisation des investigations au sein des établissements

Notre travail s'est organisé en deux étapes : d'une part, l'identification préalable des structures, et d'autre part, la réalisation d'enquêtes de terrain auprès de professionnels des secteurs étudiés.

Notre démarche a consisté à **conduire des entretiens individuels en mettant particulièrement l'accent sur les contenus d'activités et sur les pratiques professionnelles**. Cette démarche de conduite d'entretiens avait en partie déjà été mobilisée à l'occasion du premier volet de la recherche auprès d'un collectif.

À noter que ces entretiens ont été l'occasion de capitaliser les savoirs d'expérience ainsi que les pratiques professionnelles en matière de tutorat, laissant ainsi apparaître toute la richesse et la complexité de l'activité tutorale dans le domaine du management qui tient aujourd'hui une place de plus en plus stratégique au sein des structures de l'intervention sociale (Bertaux *et al.*, 2006 ; Chréronnet, 2006).

Les entretiens se sont intéressés aux thématiques suivantes.

- Concernant les directeurs généraux/régionaux (3 personnes)

Une présentation de l'entreprise (objectifs, missions, organisation, effectifs, inscription ou non en tant que site qualifiant, etc.) ; la politique de recrutement des salariés, leurs profils ; les transformations et **évolutions majeures qui impactent les cadres intermédiaires** ; la formation et les dispositifs associés à l'accueil et à l'accompagnement des salariés ; la culture de la transmission des savoirs ; la gestion des mobilités.

- Concernant les directeurs d'établissements (4 personnes)

Une présentation de la structure qu'ils dirigent ; les cadres intermédiaires récemment recrutés et leurs profils ; l'évolution de la fonction « chef de service » ; la formation ; l'accueil et l'accompagnement des salariés ; la gestion de la transmission des savoirs ; la gestion des emplois.

- Concernant les directeurs adjoints (2 personnes)

Une **présentation de leur formation et parcours professionnel** ; **l'accueil et l'accompagnement des chefs de service recrutés** ; l'organisation de la transmission des savoirs.

- Concernant les cadres intermédiaires (5 personnes)

Une présentation de leur parcours de formation et leur parcours professionnel ; leur point de vue sur le diplôme d'accès à la fonction ; une description de cette fonction ; leur période d'intégration et l'acquisition des savoirs requis ; leur devenir professionnel d'un point de vue prospectif ; un retour sur la formation au métier.

Pour ce qui est des descriptions des situations de travail, nous nous sommes centrés sur celles qui, dans la majorité des cas, s'avéraient significatives en matière de savoirs à transmettre dans le cadre de l'exercice de la fonction de « chef de service ».

## 2 | Les cadres intermédiaires et leurs activités : le cas des « chefs de service »

### 2.1 Une proposition de définition générique pour une fonction complexe

Cadre intermédiaire, le chef de service exerce une responsabilité de direction « intermédiaire ». Il a pour mission principale d'encadrer une ou plusieurs équipes (organisation du travail, programmation des activités du service, etc.), de gérer et coordonner les actions du service orientées vers des usagers (projets menés par son établissement, etc.).

Il tient une place importante dans l'élaboration de solutions en réponse aux besoins des usagers en contribuant à identifier et à analyser ces besoins, et en tenant compte du projet de la structure. Il joue également un rôle prépondérant en termes d'organisation du travail au sein de son service (gestion des moyens et ressources : techniques, financières, humaines, etc. ; organisation, animation de réunions ; suivi des activités et des projets ; planification des activités et des moyens, contrôle et reporting, etc.).

Du point de vue des directeurs de structures, le chef de service a un rôle majeur. Il « est pleinement animateur de son service. C'est lui qui est référent du service dont il a la charge. Donc, c'est l'élément dynamique. Il est la personne qui va impulser, qui va motiver, qui va être porteur du projet, de la mission qui incombe au service même » (directeur – structure n°1).

Au sein d'un établissement (secteurs privé, lucratif ou non lucratif, secteur public) et en tant que cadre intermédiaire agissant à l'interface entre sa direction et ses équipes, le chef de service travaille en relation avec chacun de ses collaborateurs pour assurer le développement des activités sociales, médico-sociales ou éducatives de son service/structure. Il est également en contact avec les publics-résidents accueillis au sein de son service et leurs familles, ainsi qu'avec les partenaires extérieurs, professionnels hors structure, dès que cela est nécessaire (partenariat institutionnel ou opérationnel, etc.). D'un point de vue pédagogique, il peut également être amené à accueillir, encadrer et accompagner des salariés en cours d'emploi, ainsi que des étudiants stagiaires.

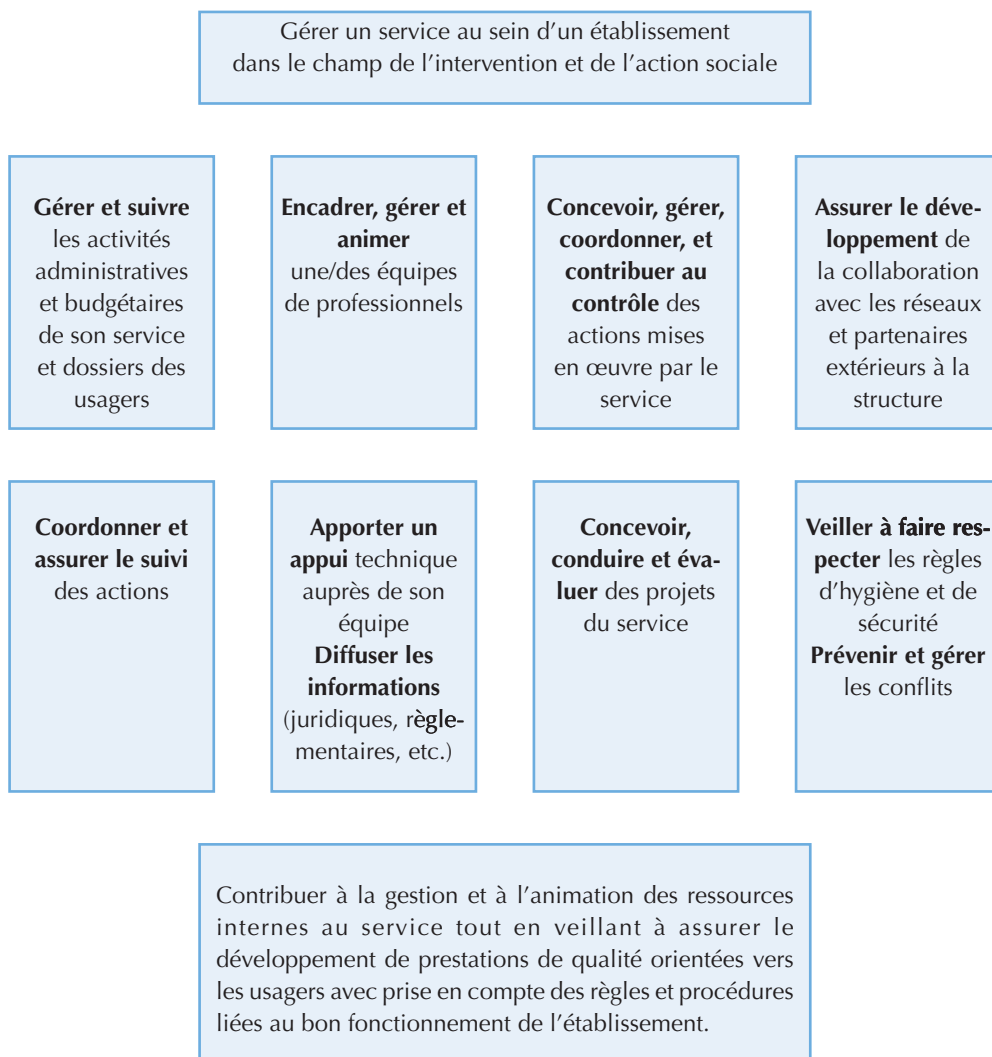
Sous la responsabilité d'un directeur et d'un directeur adjoint, la fonction de chef de service s'exerce au sein de différents types d'établissements. Dans le cas qui nous intéresse ici, ils œuvrent dans les champs social et médico-social. Cela implique, de fait, une diversité des profils des publics accueillis et accompagnés : enfants et/ou jeunes adultes rencontrant des difficultés sociales et familiales, travailleurs handicapés, etc. Derrière cette pluralité d'activités des structures, on trouve aussi des réseaux incluant divers partenariats (services départementaux des conseils généraux, services sociaux, établissements scolaires, associations de parents, etc.).

Concernant les conditions de travail, elles diffèrent également, compte tenu des missions des établissements : par exemple, les chefs de service intervenant au sein d'établissements gérant des foyers d'hébergement, se voient confier des activités d'astreinte qui les conduisent, notamment la nuit, à adopter des horaires de travail flexibles. Ou encore, s'ils ont sous leur responsabilité plusieurs services, localisés sur des sites différents, ils seront alors amenés à se déplacer en véhicule afin d'assurer une proximité auprès de leurs équipes.

Le schéma, ci-après, présente les principales activités que nous avons pu identifier. Elles nous éclairent sur leur diversité et leur niveau de responsabilité aujourd'hui.

Schéma 1

ACTIVITÉS COMMUNES DES CHEFS DE SERVICE



## 2.2 Les profils des cadres intermédiaires interrogés et leur insertion au sein de la fonction

Les chefs de service que nous avons interviewés détiennent, pour la plupart, un diplôme ou une expérience d'éducateur spécialisé et ont parfois exercé au sein de différentes structures, notamment lorsqu'ils ont été recrutés en externe. Les secteurs d'activités dont ils sont issus ne correspondent pas forcément à celui de l'établissement au sein duquel ils sont employés actuellement en tant que cadre intermédiaire. Mais ils possèdent tout de même une bonne expérience de terrain.

C'est en cours d'emploi, le plus souvent, qu'ils ont obtenu un diplôme de niveau II ou de niveau I, leur permettant ainsi de candidater et d'accéder à une fonction de chef de service. Les formations identifiées dans le cadre de nos investigations correspondent à celles qui visent l'obtention du certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS, niveau II), du master 1 économie et gestion des établissements sanitaires et sociaux (EGESS, niveau II) et du diplôme d'études d'ingénierie sociale (DEIS, niveau I).

Tableau 1

## PROFESSIONNELS INTERROGÉS (EN 2013)

Etablissement	Structure / Site	Secteur d'activité - <i>Service géré par le cadre intermédiaire</i>	Membres de Direction	Cadres intermédiaires			
				Genre - Tranche d'âge	Diplôme détenu	Procédure de recrutement	Année de la prise de fonction dans la structure Période ≤ 3 ans
N°1	N°1 site qualifiant (SQ)	<b>Secteur médico-social</b> Handicap (adultes)  <i>Accompagnement, hébergement et soins (internat et externat)</i>	Un directeur général	Femme 35-40	CAFERUIS	Recrutement interne	2012
	N°2	<b>Secteur médico-social</b> Handicap (enfants)  <i>Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) Foyer de vie (FV)</i>	Deux directeurs  Deux directeurs adjoints	Femme 45-50	CAFERUIS	Recrutement externe	2012
N°2	N°3 Non site qualifiant (NSQ)	<b>Secteur social</b> Enfants confiés  <i>Maison d'enfants à caractère social (MECS) + 1 Unité Appartements</i>	Un directeur général	Homme 35-40	Master 1 « Gestion des établissements sanitaires et sociaux »	Recrutement interne	2011
	N°4	<b>Secteur social</b> Accompagnement socio-judiciaire  <i>Action éducative en milieu ouvert (AMO)</i>	Un directeur	Femme 30-35	CAFERUIS	Recrutement externe	2011
N°3	N°5 SQ	<b>Secteur social</b> Protection de l'enfance  <i>AMO + 2 MECS</i>	-	Femme 40-45	DEIS	Recrutement externe	2011
N°4	N°6 NSQ	<b>Secteur médico-social</b> Handicap (adultes)	Un directeur régional	<i>Pas de cadre intermédiaire interrogé sur cette structure/site</i>			
		<i>Foyer de vie (FV) + Foyer d'accueil médicalisé (FAM)</i>	Un directeur				



Dans les cas que nous avons étudiés, le CAFERUIS est majoritairement privilégié par rapport aux diplômes de niveau I, considérant que ces derniers sont destinés à des fonctions de cadres ayant des responsabilités de direction fonctionnelle ou des responsabilités générales de gestion d'un établissement, de gestion financière, etc. Le CAFERUIS confère un rôle essentiel au professionnel placé en position d'interface entre la direction et les équipes dans les organisations pour la mise en œuvre des réponses adaptées aux besoins des publics accueillis. Sans vouloir entrer ici dans le détail des contenus des formations, il est également à noter que le master EGESS (économie et gestion des établissements sanitaires et sociaux) est en général dirigé vers les directeurs d'établissements, services sociaux ou médico-sociaux de droit privé ou de droit public.

Comme pour le cas du DEIS, les professionnels qui choisissent cette orientation y voient l'occasion d'une ouverture leur permettant d'anticiper un projet d'évolution de carrière à terme vers des fonctions de cadre.

Le tableau suivant, apporte quelques éléments concernant les domaines de compétences ou unité d'enseignement dispensés par les formations concernées.

Tableau 2

DESCRIPTIF DES DIPLÔMES RECENSÉS DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE

Diplôme	Descriptif des composantes de la certification	
CAFERUIS	DC1	<b>Domaines de compétences (DC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et conduite de projets d'unité ou de service dans le cadre du projet institutionnel.</li> <li>• Expertise technique.</li> <li>• Management d'équipe.</li> <li>• Organisation du travail, gestion administrative et budgétaire d'une unité ou d'un service.</li> <li>• Communication, interface et gestion de partenariats.</li> <li>• Evaluation et développement de la qualité</li> </ul>
	DC2	
	DC3	
	DC4	
	DC5	
	DC6	
Master 1 EGESS		<b>Unités d'enseignement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de santé français et construction de l'espace européen de la santé.</li> <li>• Optimisation microéconomique et management des établissements sanitaires et sociaux.</li> </ul> Organisation de l'offre et mise en œuvre des outils d'optimisation dans le management des établissements sanitaires et sociaux. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnements juridique, réglementaire et social - démarche qualité et sécurité sanitaire.</li> </ul>
		<b>Domaines de compétences (DC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production de connaissances.</li> <li>• Conception et conduite d'actions.</li> <li>• Communication et ressources humaines.</li> </ul>
DEIS	DC1	<b>Domaines de compétences (DC)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Production de connaissances.</li> <li>• Conception et conduite d'actions.</li> <li>• Communication et ressources humaines.</li> </ul>
	DC2	
	DC3	
Pour le CAFERUIS, le référentiel professionnel figure dans l'annexe n°1 de l'arrêté du 8/01/2004. Pour le DEIS, le référentiel professionnel figure dans l'annexe n°1 de l'arrêté du 2/08/2006.		

En règle générale, il est de plus en plus rare aujourd'hui de voir les établissements recruter des cadres ou des cadres intermédiaires qui n'ont pas le diplôme correspondant. Le CAFERUIS reste pour l'instant la référence première pour exercer la fonction de cadre

intermédiaire, mais ce n'est pas non plus sans compter sur l'arrivée de masters orientés vers le management dans le secteur social, comme le master 1 EGESS. Enfin, même s'il peut concerner des directeurs adjoints, car étant un diplôme de niveau I (comme c'est le cas pour le CAFDES), le DEIS fait partie également des diplômes que les cadres intermédiaires peuvent détenir.

Si l'on prend le cas de l'établissement d'appartenance des structures n°3 et n°4, on observe que la direction privilégie des jeunes gens de profil diversifié et assez managérial, mais quand même basé sur du travail social. Il s'agit parfois de leur premier poste de cadre avec une tendance à la valorisation des ressources internes (même si, en termes de critères de recrutement, les mêmes règles sont appliquées aux candidatures externes).

Mais, il semble aujourd'hui difficile pour les directions d'établissements de trouver des cadres intermédiaires qui correspondent aux profils recherchés au vu des exigences de plus en plus fortes : chaque lancement de campagne de recrutement est très complexe car il faut trouver à la fois des personnes qui ont une pratique de terrain, une capacité **immédiate de résolution de problèmes, avec un bon sens pratique, donc une « connaissance de l'humain »**, des façons de faire, etc. En même temps, le candidat doit être capable de manager, c'est-à-dire de savoir organiser tout en prenant du recul. Enfin, il doit être en mesure de maîtriser la dimension économique de son activité (optimiser la gestion des moyens, éviter des dépenses mal appropriées, etc.) qui devient de plus en plus primordiale.

Autre illustration, du côté de l'établissement regroupant les structures n°1 et n°2 : comme pour le premier cas, la direction tient compte de ses ressources internes susceptibles de correspondre au profil recherché, mais n'exclut pas les candidats externes. Dans ce dernier cas, les membres de la direction se concentreront alors sur les qualifications de ces personnes et sur leur connaissance du secteur. Avoir un candidat qui a eu une expérience dans un autre établissement similaire leur paraît intéressant (pas forcément en tant que cadre, car tout dépend des postes occupés antérieurement).

Chacun des professionnels, quels que soient leurs profils, a connu une insertion aux conditions variables, et ce, en fonction du contexte et de la période de la prise de poste au sein d'une structure. De plus, ils sont parfois issus d'un autre établissement et d'une autre spécialité que celle du site d'accueil, ou connaissent bien l'établissement en tant que salariés ayant bénéficié d'une promotion en interne. Afin d'illustrer nos propos, nous avons regroupé quelques témoignages dans l'Encadré 2 ci-après.

## Encadré 2

### TÉMOIGNAGES RECUEILLIS AUPRÈS DES CHEFS DE SERVICE SUR LEUR INSERTION

#### **Chef de service – Site n°2** (recrutement externe) :

Ce cadre intermédiaire n'a pas rencontré de difficulté majeure. Pour lui, l'insertion s'est bien déroulée. Il s'est senti à son aise malgré le fait qu'il ne soit pas spécialisé dans le domaine d'intervention visé et qu'il ait affaire à de nouvelles personnes, de nouveaux publics : « *Cela n'a pas été forcément compliqué, sauf que c'est toujours compliqué d'être dans un endroit où on n'était pas avant, quelle que soit la fonction [...]* ». Néanmoins, il a éprouvé de grosses difficultés à comprendre le fonctionnement de l'établissement : « *C'est vrai que j'ai eu un peu un choc quand je suis arrivé ici, parce que j'avais compris qu'il y avait des contraintes, mais je n'avais pas compris qu'on avait la responsabilité des autres services dans ce cas* ». En fait, cet élément lui avait été présenté et expliqué lors de l'entretien de recrutement, mais quoiqu'il en soit, son choix d'orientation a été fait sans regret : « *Dès que je suis arrivé le premier jour, j'ai dit "ça me plaît, c'est ce que je veux faire". Je me suis dit : "C'est bon, je ne me suis pas trompé". Entre l'endroit où j'étais, l'ambiance ici entre les chefs de service, avec la direction, j'ai dit "tout va bien"* ».

#### **Chef de service – Site n°4** (recrutement externe) :

Le fait d'arriver au sein d'une nouvelle équipe, d'un nouvel établissement a pour lui certains avantages : « *C'est d'arriver avec un œil un peu neutre et du coup, d'arriver de façon, je dirais, volontaire, sans enjeu. Voilà* ». L'inconvénient est de ne pas connaître la culture de l'entreprise : « *Il faut d'abord apprendre la culture et le cadre d'intervention pour pouvoir bien se situer* ».

#### **Chef de service – Site n°5** (recrutement externe) :

Ce professionnel estime ne pas avoir eu besoin de « faire sa place » en tant que chef de service : « *Je n'ai eu qu'à prendre le siège et à poser mes valises, on va dire. Cela a été plutôt très facile [...] cela était clairement énoncé. Je n'ai pas eu besoin de me battre pour être chef de service. Il y a une équipe cadre qui est là depuis une dizaine d'année. La personne qui est partie, est partie sur une rupture conventionnelle, donc sur un accord amiable. À mon arrivée, j'étais attendu* ». Son intégration s'est donc bien déroulée, contrairement à une précédente expérience vécue au sein d'un autre établissement dans lequel il a pu exercer quelques mois cette même fonction de chef de service : « *Je ne vous aurais pas dit la même chose si vous m'aviez appelé lorsque j'étais encore sur le site Y. Cela a été complètement l'inverse [...]. Tout dépend à qui vous succédez [...]. J'avais auparavant succédé à quelqu'un d'apprécié par les équipes et un départ très douloureux, très conflictuel, mal appréhendé. Moi je ne connaissais pas l'histoire et j'arrive dans une équipe qui a souffert de ce départ* ».

## Encadré 2 (suite)

### **Chef de service – Site n°1** (promotion interne) :

Nous avons affaire à un cadre qui, suite à un recrutement en interne, s'est trouvé face à d'anciens collègues avec lesquels il a exercé durant plusieurs années : « *C'était un peu le souci de la direction, quand j'ai postulé, de savoir comment j'allais me positionner par rapport à eux, parce que ce sont d'anciens collègues et... Enfin, [...] pour moi, ça me semblait plus simple, et c'est vrai que ça s'est bien passé finalement, parce qu'ils reconnaissent aussi mes compétences, ils étaient contents pour moi que j'évolue professionnellement, et pour eux, ce n'était pas... Je ne deviens pas leur chef, mais je vais les accompagner dans leur travail* ». Sa précédente fonction en tant que coordinateur a aussi contribué à faciliter cette transition.

### **Chef de service – Site n°3** (promotion interne) :

Dans ce cas également, le cadre a bénéficié des apports d'une fonction de coordinateur tout en étant en formation : « *Je pense que l'intégration a été vraiment progressive, [...] tout en sachant que quand j'ai commencé sur l'unité d'hébergement, j'ai été éducateur pendant quelques années sur ce lieu dont je connaissais un petit peu les gens déjà, je connaissais un petit peu le public. La difficulté en fait a été de me positionner concernant la place [...], après, le poste de chef de service, ça a été l'inquiétude au départ. Ce n'était pas tant sur le poste en lui-même [...], sachant que je me suis posé beaucoup de questions concernant le fait d'être chef de mes anciens collègues* ». Il pense que ce qui lui a été bénéfique dans ce passage est la reconnaissance que lui vouaient ses anciens collègues :

« *Je pense que j'étais légitime. C'est en ce sens que je pense que ça a été beaucoup plus facile, et que j'ai posé beaucoup de cadres en amont, pour expliquer, pour éclaircir ces aspects. En plus, je ne suis pas arrivé de manière directe. Je suis arrivé sur un poste de coordination d'abord, où je n'avais pas de supériorité hiérarchique dans cette même structure.*

## 2.3 De la phase de recrutement à l'exercice de la fonction : des savoirs requis mais aussi et surtout des qualités attendues

### La phase du recrutement

Les membres de la direction, directeur général, directeur et directeur adjoint, et selon les cas, un administrateur, participent pleinement au processus de recrutement de leurs cadres et cadres intermédiaires. De plus en plus aujourd'hui, voire même de manière généralisée, le diplôme permet l'accès à ces emplois à responsabilité. Citons l'exemple de l'établissement couvrant les sites n° 3 et n° 4 : dans le cas d'un recrutement interne, suite à l'obtention du diplôme, le candidat va voir son dossier et son parcours étudiés pour ensuite être invité à se rendre dans un cabinet spécialisé (ressources humaines en entreprises et organisations). Ce dernier va **étudier son profil en termes de posture, de dynamique personnelle, d'orientation psychologique**, etc. L'objectif est que les membres de la direction aient un regard extérieur vis-à-vis du candidat : « *Il peut être très malin et on peut être séduit ou trompé par les apparences* » (directeur général). Puis, le candidat a un entretien avec le directeur, et pour finir avec le directeur général qui valide ou pas ce choix.

Du côté de l'établissement regroupant les structures n° 1 et n° 2, trois acteurs interviennent : le directeur d'établissement fait un premier choix par rapport aux candidatures qu'il reçoit, puis il accueille les personnes et fait un deuxième choix. Ensuite, les candidats sont reçus par le président de l'association et par le directeur général. Enfin, à la suite de ces entretiens, cette même équipe de direction se réunit pour prendre une décision.

Dans le cadre des entretiens, ce sont les connaissances et les compétences qui apparaissent les plus importantes aux yeux des recruteurs. Le management devient ainsi de plus en plus indispensable. Y est associé tout ce qui relève du droit social et de la réglementation (notamment tout ce qui a trait actuellement à la prévention des risques psychosociaux, etc.). Les connaissances en gestion financière sont aussi prises en compte, car aujourd'hui, les organisations sont de plus en plus « tendues » d'où la nécessité pour elles d'être en capacité d'identifier les possibilités en termes d'économie sans pour autant porter atteinte au fonctionnement de l'établissement. Enfin, une bonne approche du secteur d'activité ainsi que des publics accueillis par l'entité concernée s'impose.

Si elle est source d'inquiétude pour les candidats, la phase de recrutement est aussi un exercice complexe pour les dirigeants, notamment lorsqu'il s'agit de déceler chez le candidat les qualités requises à l'exercice d'une telle fonction : « *Ce n'est pas simple parce que, bien entendu, moi je mets beaucoup d'insistance dans mes recrutements, sur les valeurs, sur les notions de bientraitance, la capacité de dynamiser des équipes, être avec elles, d'entraîner, etc. Moi, je suis sur des valeurs un peu anciennes sur le management, euh... Moi, je crois à l'entraînement, je crois en la valeur de l'exemple, je crois en des choses comme ça. Et ça, c'est quelque chose de difficile à déceler dans les recrutements. Très franchement, c'est compliqué [...] du coup, c'est au travers des valeurs que je peux ressentir cela, mais après, la confrontation à une équipe, la confrontation à des salariés, la confrontation aux conflits, elle est plus ou moins assumée par les professionnels. Lorsqu'ils n'ont pas l'expérience... On ne peut pas parler de cela avec eux lors d'un recrutement. Ce n'est pas facile* » (directeur – site n° 2). L'exercice est d'autant plus difficile que le recruteur peut avoir face à lui une personne dont les idées sont intéressantes et avec laquelle il partage une même conception éthique du management mais qui pourtant, une fois en poste, sera confrontée à une équipe dont des membres mobilisent des stratégies personnelles ou syndicales, et qui lui feront perdre sa contenance. Ce cadre intermédiaire sera alors déçu et aura tendance à durcir son positionnement, ce qui n'est pas forcément la meilleure solution. Il faudra alors prévoir tout un ajustement nécessaire à la maîtrise de la dimension managériale, car l'entretien de recrutement seul n'aura pas suffi à identifier ces éléments.

Autre point, il arrive également qu'au cours des entretiens, des éducateurs spécialisés mettent à profit leur expérience en matière de coordination d'équipe. Il s'agit là d'un indicateur qui peut se révéler intéressant pour le recruteur car incluant cette question de la confrontation aux équipes, compte tenu des différences de statuts (« *qui es-tu pour me dire ce que j'ai à faire ?* »). Mais, l'expérience quelle qu'elle soit, reste tout de même le principal atout du futur chef de service lors d'un entretien d'embauche : « *Moi, je privilégie, en principe dans mes recrutements, l'expérience, c'est sûr. Pas l'expérience dans l'encadrement, parce que je n'en ai pas qui en ait, mais l'expérience dans le métier, quel qu'il soit. C'est ce que je privilégie. C'est-à-dire qu'en fait, un jeune éducateur spécialisé qui a six mois d'expérience et qui indique ses stages dans son CV, cela ne me suffit pas. Je prends ma propre expérience, mais moi je dis qu'éducateur spécialisé c'est un métier et qu'il faut l'exercer. Et que le poste de chef de service est un*

*autre métier et que donc, on n'est pas dans une logique ambitieuse de progresser. Je ne comprends pas un éducateur spécialisé qui dit qu'il connaît son métier au bout de six mois. Non, "apprends ton métier et après si tu veux progresser, tu progresses". Je suis un peu à l'ancienne là-dessus. Je crois en la valeur de la professionnalisation, la valeur de la compétence acquise* » (directeur – site n° 2). Les apports extérieurs en termes de compétences et de connaissances intéressent également les recruteurs. D'ailleurs, même si la valorisation des ressources internes reste d'actualité, on semble tendre aussi de plus en plus vers une volonté de diversification des profils de manière à « *veiller à créer une dynamique d'ouverture* ».

Par ailleurs, les responsables interrogés signalent, pour la plupart, qu'ils n'éprouvent pas de difficulté à recruter sur des fonctions d'encadrement. À cet effet, ils rencontrent bon nombre de candidats issus de la promotion interne ou d'un autre établissement.

### **Les exigences liées à l'exercice de la fonction**

Elles sont de trois ordres :

1) Une première exigence est liée à formalisation de l'activité : la démarche qualité de l'activité d'encadrement de proximité. Il s'agit « *de développer la formalisation des choses, donc qu'elles soient lisibles et contrôlables par eux comme par nous* » directeur général - établissement n° 2). Il y a, en effet, des exigences externes qui sont fortes aujourd'hui sur ces aspects. Sans vouloir adhérer à la logique purement gestionnaire actuelle, un directeur général souligne que le problème est bien de rendre lisible l'activité pour pouvoir la défendre et pour qu'elle soit efficiente.

2) L'exercice du management : les exigences se situent aussi au niveau de la posture managériale, c'est-à-dire dans la capacité à prendre du recul, à être dans le non-jugement, à accompagner positivement les personnes et les équipes, à savoir faire un « *management humain positif* », ce qui n'est sans doute pas aisé car il peut sembler difficile de faire fi de l'existence de modèles hiérarchiques, institutionnels et bureaucratiques qui prévalent : « *Le cadre intermédiaire doit être autonome en matière de management, être capable de gérer des conflits, être capable de coacher les gens dans les équipes, etc. Il doit être au fait des évolutions du secteur : c'est-à-dire, passage à une situation quotidienne des systèmes d'information informatique, logiciels métiers, tracer l'activité, etc., et de plus en plus des compétences de gestion malgré tout (comment fonctionne un budget d'établissement, comment se construire un outil de pilotage)* » (directeur – site n°6).

3) Les capacités relationnelles : enfin, il semble de plus en plus important aujourd'hui d'avoir au sein des équipes, des encadrants de proximité sachant entretenir des relations externes et internes, des relations qualitatives et intellectuelles en matière de **communication**. Par exemple, il s'agit d'être en capacité de transmettre le projet, savoir le promouvoir mais aussi donner le sens de l'action dans la mise en œuvre du management humain et maintenir des relations « efficaces » avec les institutions, etc.

C'est donc bien un cadre intermédiaire, futur directeur, qu'il s'agit de promouvoir et non un chef d'équipe au sens commun du terme. Ici, la notion d'exigence prend alors toute son importance dans un environnement propice au changement et dans lequel les établissements sont « tirés vers le haut ». Selon les organisations, l'encadrement

intermédiaire est mobilisé dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mise en œuvre selon un modèle participatif de groupes de travail, ce qui conduit les chefs de service à être extrêmement mobilisés, sollicités et actifs : « *Cela donne un corpus de références commun* » (directeur général – sites n° 1 et n° 2).

## **Des compétences, des savoirs requis et des « qualités » associées**

De manière à identifier les compétences et savoirs requis pour l'exercice de la fonction de « chef de service », nous avons demandé à des titulaires de cette fonction, ainsi qu'à leurs accompagnateurs, de s'exprimer à ce sujet. Les points de vue des deux parties nous semblent en effet intéressants en ce sens que nous avons, d'une part, l'avis des représentants des structures disposant d'une expérience suffisante et de responsabilités aptes à nous éclairer, et d'autre part, le regard « neuf » des nouvelles recrues directement concernées par la question.

Comme indiqué précédemment, avoir une expérience professionnelle dans les métiers des secteurs social et médico-social reste essentiel pour être recruté dans la fonction de cadre intermédiaire. Du côté des responsables hiérarchiques, on s'accorde en effet pour dire qu'une pratique de terrain est plus que recommandée, que le futur cadre soit issu ou non du domaine d'intervention de la structure employeuse : par exemple, un directeur interrogé considère que pour exercer en tant que chef de service dans un établissement comme le sien, « *il faut tout de même avoir une certaine maturité, et un peu d'expérience, parce que, pour moi – mais ce n'est pas spécifique au secteur – le management d'équipe, la gestion du personnel, cela demande d'avoir un petit peu plus de bouteille* » (directeur – site n°2).

Pour ne citer que les plus emblématiques, les principales compétences et savoirs requis que nous avons pu relever à l'issue de nos analyses, sont les suivantes :

- avoir une bonne connaissance de l'environnement socio-institutionnel ;
- maîtriser la méthodologie de projet ;
- construire et rédiger des analyses ;
- formuler des propositions ;
- développer des projets (coordonner des actions, concevoir des projets, fournir une expertise, etc.) ;
- avoir une bonne connaissance du droit sous toutes ses facettes ;
- mettre en place des procédures et les faire respecter ;
- manager (animer et gérer des équipes, conduire des réunions, etc.) ;
- **être en capacité de prendre des décisions et trouver des solutions adaptées aux problèmes** ;
- écouter, accompagner et aider les membres de son équipe à prendre de la distance par rapport aux pratiques respectives (appui technique aux professionnels, etc.) ;
- élaborer un budget ;
- déléguer et bien connaître les dossiers.



Notons également qu'au cours de l'enquête, lorsque l'on parle compétences, ce sont souvent celles qui pourrait s'apparenter à des qualités (ou « savoir-être ») qui nous sont dévoilées par les personnes interrogées : on est dans « l'humain », auquel s'articule le management d'équipe. Ces qualités attendues ou à développer par le professionnel sont nombreuses et variées, comme par exemple :

- des qualités relationnelles ;
- de la disponibilité et de l'engagement ;
- le sens de la diplomatie (pour résoudre des situations conflictuelles, etc.) ;
- savoir prendre du recul ;
- avoir le sens des responsabilités et de la rigueur ;
- être résistant au stress ;
- avoir de l'autorité « sans être autoritaire » (trouver le juste équilibre) ;
- rester humble et être ouvert d'esprit ;
- être patient et avoir « des épaules solides » ;
- être en capacité de gérer plusieurs éléments à la fois, etc. : « *En termes de qualités humaines, c'est quelqu'un qui est vraiment conscient des évolutions du secteur, qui est dans une posture engagée par rapport au secteur... Il faut que cela soit quelqu'un qui soit vraiment dans la dynamique de son institution et qui est là pour la faire fonctionner* » (directeur – site n°6).

Autant d'éléments apparaissent dans les témoignages et se déclinent en fonction des acquis recherchés : le cadre intermédiaire « *doit être nerveusement solide. Il doit arriver à comprendre toute la complexité de son travail, toute la complexité de la gestion d'un site, connaître tous les enjeux (autour des personnes accompagnées, des personnels, du fonctionnement, de l'organisation) de manière à avoir cette vision globale. Après, il va aussi y avoir des enjeux plus politiques au niveau du fonctionnement et de l'organisation des établissements : on va parler des lois, des réformes, de ce qui se qui se prépare aussi. Il doit être en mesure de conduire son équipe, savoir où il veut aller et d'accompagner les personnes dans le même sens que lui* » (directeur – site n°1).

À ces compétences et savoirs viennent s'ajouter l'usage de l'outil informatique et une bonne maîtrise de l'écriture qui prend de plus en plus d'importance dans les fonctions de cadres intermédiaires, ce qui était moins le cas auparavant (rapports à rendre, etc.) : « *Ce sont quand même les chefs de service qui rédigent aujourd'hui les projets d'établissements, les rapports d'activités, le rapport d'évaluation, et puis tout ce qui concerne les personnes, les projets individuels, etc.* » (directeur adjoint – site n°2). Enfin, le chef de service va devoir aussi transmettre à son personnel son dynamisme, sa motivation, son engagement pour « *construire des projets et des outils ensemble* ».

Du côté des cadres intermédiaires récemment recrutés, les compétences et qualités qui leur semblent importantes sont très explicites dans leur discours. Nous en présentons quelques-unes dans l'Encadré 3 ci-après.



### Encadré 3

#### TÉMOIGNAGES RECUEILLIS À PROPOS DES PRINCIPALES COMPÉTENCES/QUALITÉS REQUISES\*

**Chef de service – Site n°5** (recrutement externe) :

« On travaille avec des équipes, et on a besoin de comprendre du coup le cadre législatif et institutionnel, la commande politique, ce qui est souvent vécu comme une contrainte, avec toutes les restrictions budgétaires où le secteur social est percuté de plein fouet. Et, je trouve qu'avoir cette fonction, cette compétence d'écoute, cela reste la compétence première et essentielle puisque c'est pour moi un baromètre social. C'est-à-dire que si les équipes ne sont pas suffisamment sécurisées par moi, si moi je ne suis pas suffisamment sécurisé par l'équipe cadre, forcément il y aura des répercussions, des retentissements sur l'accompagnement des bénéficiaires [...]. C'est sentir comment vont bien ou vont mal les équipes pour pouvoir les accompagner au mieux ».

**Chef de service – Site n°3** (recrutement interne) :

« Je pense qu'une des qualités, c'est la transparence – bien sûr, suivant le niveau d'information qu'il faut filtrer ou pas – ça veut dire que pour moi, on est une équipe. Chacun a un domaine d'application. Ça veut dire que moi, si je pars du principe que je connais bien mon périmètre d'action, que je le fasse entendre aux éducateurs, ça veut dire qu'à un moment donné, ils savent ce qu'ils peuvent demander ou où ils peuvent agir. C'est ça que j'appelle la transparence [...]. Quand je dis transparent, c'est aussi l'honnêteté. La transparence, c'est être honnête avec les gens et être courageux. Parce qu'il y a certaines informations, il faut avoir le courage de lui dire. Pas se taire et se dire : "Ça va passer, on va l'oublier". Parce que c'est comme un boomerang, à un moment, ça revient. Et l'organisation aussi. Je pense que c'est une des compétences nécessaires et indispensables. Parce qu'il y a tellement de choses à faire que si on n'est pas organisé, on peut vite se perdre ».

**Chef de service – Site n°2** (recrutement externe) :

« Ce qui a été le plus difficile quand je suis arrivé ici, et dont j'ai beaucoup discuté avec la direction et les autres chefs de service... de toute façon, c'est quelque chose qui perdure et que chacun reconnaît comme le plus difficile sur ce poste, c'est d'être sans arrêt sollicité, même quand on n'est pas en astreinte. C'est que la porte est ouverte, vous démarrez un truc, il y a quelqu'un qui rentre, qui vous demande autre chose. Après c'est un résident... Donc à un moment donné, il faut avoir un esprit d'organisation terrible. Donc ça en fait, effectivement, le premier mois, c'est quelque chose qui est... Ce n'est pas tellement tout ce que vous avez à faire. C'est des petites tâches qui sont tellement différentes [...]. Donc il faut arriver à gérer énormément de choses en même temps... Je suis entièrement persuadé que quelqu'un qui n'arrive pas à le faire, il craque rapidement, au bout d'un mois, il n'arrive pas à la période d'essai, ce n'est pas possible. Mais c'est quelque chose qui perdure, que moi j'ai quand même beaucoup... je sens que ça s'est bien tassé ».

## 3 | Les modalités de professionnalisation

### 3.1. L'organisation de la professionnalisation des cadres intermédiaires : vers une « montée en compétences »

Au sein de l'établissement regroupant les sites n°3 et n°4, les ressources internes potentiellement concernées par une évolution de carrière sont identifiées dans le cadre d'un groupe de travail expérimental mis en place très récemment et destiné à repérer les « potentiels », puis traiter de questions prospectives des emplois : cela représente, pour l'établissement, une sorte de « *détection de talents* » dont le but est de « *détecter des personnes à bon potentiel qui, par exemple, ont suivi des formations, ont pris des initiatives, qui montrent une qualité particulière d'investissement et d'engagement. C'est un groupe passionnant d'une vingtaine de personnes et parmi eux il y a les candidats cadres de demain. Il y en a déjà trois-quatre qui sont "sortis du bois" pour aller se former. C'est donc un des modes de valorisation des talents internes* » (directeur général – sites n°3 et n°4).

Citons maintenant le cas de trois membres de ce groupe et qui souhaitent suivre une formation CAFERUIS. Parmi ces personnes, l'une va pouvoir s'inscrire à une formation et les deux autres ont été sollicitées pour « *aller se muscler en milieu ouvert afin de diversifier leur expérience et acquérir une stature plus importante* » avant d'envisager de suivre une formation pour un passage au statut de cadre intermédiaire. On se trouve alors, dans ce cas, dans un « *management individuel* » initié « *au sein d'un groupe collectif qui lui-même est contributeur de projets et de réflexions sur le fonctionnement interne* » de l'établissement dans son ensemble. La motivation est aussi la clé de la persévérance de ce collectif de travail : « *Ils se passionnent de cela et en même temps, on essaie de faire en sorte que leur parcours personnel s'accélère avec des résultats intéressants* » (directeur général – sites n°3 et n°4).

Ces dispositifs, destinés à la montée en compétences des professionnels, permettent à la direction d'anticiper les besoins en matière d'évolution de carrière et de mobilité, mais tout en tenant compte des possibilités qui leur sont offertes. En effet, même si ce type d'initiatives mériterait sans doute d'être pérennisé, les possibilités qui s'ouvrent aux salariés restent limitées et les urgences en termes de remplacement sont rares. Dans ce cas, il s'agira plutôt de mobilités externes envisagées par les candidats aux postes de cadres intermédiaires. Dans le cas inverse, lorsque l'ouverture d'un poste en interne se présente, on évitera alors de promouvoir une personne en la plaçant sur un poste situé sur le lieu de son exercice, pour éviter tout désagrément. En effet, être positionné en tant qu'encadrant de proximité auprès d'anciens collègues est un exercice plutôt délicat. Mais dans ce cas, l'exercice peut être facilité si le chef de service nouvellement recruté a par ailleurs déjà eu une expérience de coordinateur au sein de l'équipe en question.

Sur la question des mobilités, les responsables hiérarchiques des cadres intermédiaires s'accordent pour dire que la motivation des uns et des autres est un élément important dans l'évolution d'une carrière, quelle que soit la fonction. Un directeur témoigne à ce sujet, notamment au sujet des mobilités internes :

*« Il est clair que l'association favorise la promotion, la mobilité interne. Donc on a pas mal de cadres qui ont bénéficié de cette promotion : directeurs, directeurs adjoints, chefs de service. Après, cela va dépendre de la volonté de chacun d'entre nous, que l'on a ou pas de faire évoluer sa carrière, d'avoir des perspectives de carrière »* (directeur – site n°1).

Dans ce cas, c'est aussi une question de compétences et de volonté de progresser dans sa carrière. Il existe également, selon les établissements, des outils de type « *carrefour de l'emploi*, où toutes les offres d'emplois sont sur un seul site (intranet) », des comités de carrières, voire même des aides à la mobilité en interne avec possibilité de retour du salarié sur son poste initial si besoin (directeur général – établissement de rattachement du site n° 6).

### 3.2. La formation interne des cadres intermédiaires

Au niveau du personnel d'encadrement, il arrive que des formations internes ou inter-associatives soient dispensées localement (sur une durée d'environ trois jours, du type « *manager une équipe au quotidien* », par exemple) : « *La formation est un moment de recul, c'est un moment de partage avec des professionnels de même niveau, etc. C'est ça qui est intéressant* » (directeur – site n°2). Passer par ce type d'action participe ainsi à la reconnaissance du professionnalisme du cadre intermédiaire en cours d'emploi. Les établissements tendent ainsi à s'orienter vers une dynamique qui consiste à développer la qualification de leurs salariés leur permettant d'accéder à leur fonction ou future fonction à un niveau adapté. **On retrouvera, par exemple, des formations destinées à l'encadrement** et orientées vers la méthodologie de projet, ou le recrutement, via un consultant extérieur, dans l'optique de vouloir apporter un corpus de référence unique sur deux ou trois thèmes ayant trait à l'encadrement, etc. On retrouve également des formations liées à la réglementation du travail, de type « *risques psycho-sociaux* », « *élaboration des plannings* », utiles pour tenir à jour les connaissances et compétences des cadres en la matière. D'autres formations s'intéressant aux politiques publiques, à l'accompagnement socio-éducatif ou au vieillissement des personnes handicapées, sont proposées, variant bien sûr en fonction du domaine d'intervention des structures concernées.

Au-delà de la formation continue, d'autres pratiques pour professionnaliser les personnels sont mises en place à l'initiative des directions de manière à apporter un soutien à leurs cadres. Cela peut prendre notamment la forme de groupes de travail ciblés sur des thématiques (le projet associatif, vieillissement du public accueilli, etc.) et qui sont organisés sur le mode du volontariat, sur sollicitation, même s'il reste difficile pour les personnes concernées **de libérer du temps**. **Ces pratiques, avec le recours ou non d'intervenants extérieurs**, sont importantes et sont complémentaires par rapport à la formation, notamment pour ce qui relève de compétences liées au management et à la gestion de projet ou de postures. Tout cela nécessite donc d'outiller les salariés surtout lorsqu'il s'agit de leur apporter des réponses pour leur permettre de faire face à des situations de travail complexes. Dans ce contexte, la hiérarchie joue un rôle non négligeable en termes de professionnalisation des salariés, en particulier lorsqu'il est question, comme

indiqué précédemment, de faire monter en compétences les cadres intermédiaires, destinés à être de futurs directeurs, en ayant recours à la mise en place de dispositifs (des groupes de travail avec les directeurs adjoints, des groupes associatifs transversaux sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), des fiches de fonction, etc.). Dans les cas étudiés ici, ces initiatives existent donc et se développent, mais elles demandent un certain cadrage, un engagement et une organisation des professionnels, ce qui est loin d'être évident au vu de leurs charges de travail et des urgences qui peuvent se déclarer à tout moment.

Le rôle du collectif de travail tient également une place très importante, car il permet au nouveau chef de service de ne pas se retrouver isolé. En effet, quand la situation se présente, avec ou sans rendez-vous, le directeur et le directeur adjoint sont disponibles pour apporter un soutien au cadre intermédiaire, au même titre que ses collègues chefs de service ou cadres techniques : « *Après, c'est vrai que c'est un petit peu sur un échange aussi, il y a un peu de formation sur le tas. L'expérience s'acquiert au fil du temps aussi, par la découverte de la fonction* » (directeur adjoint – site n° 1). L'opportunité d'échange se présente aussi lors des réunions organisées entre les cadres d'établissements qui se rencontrent, par exemple, une fois par semaine (réunions d'équipe) suivant un ordre du jour établi préalablement. Dans certaines structures, des séminaires d'encadrement sont également organisés sur une journée avec des thématiques bien précises : « *On y parle des difficultés, mais aussi des valeurs de l'encadrement, de l'association, de l'éthique, la déontologie* » (directeur – site n° 3).

Enfin, la communication interne, qu'elle se fasse par le biais de réunions trimestrielles ou de groupes de travail, de communiqués via l'intranet, contribue aussi à l'information et à la formation des professionnels (newsletter, logiciels de planification mutualisés, etc.). Elle leur est aujourd'hui indispensable.

### **3.3 Une qualification, mais aussi une prédisposition requise à l'exercice de la fonction**

Aujourd'hui, on ne peut pas accéder à un poste qui demande une qualification si on ne la possède pas. Tel est le discours de référence lorsque l'on aborde la question de l'accès à un poste quel qu'il soit (un directeur d'établissement a obligatoirement un diplôme de niveau I, un directeur adjoint, un niveau II, etc.).

Par exemple, savoir manager peut être considéré comme un prérequis qui sera ensuite complété par de la formation : « *Sur la fonction de cadre intermédiaire, j'ai quelques cadres qui ont soit une formation CAFERUIS, soit une formation complémentaire sur tout ce qui touche au management (formation interne), dispensée par un organisme extérieur, par exemple "manager une équipe au quotidien". On a des colloques, ponctuellement, avec des thématiques particulières. Mais après, je vais être honnête avec vous, soit on a un minimum d'aptitude à être cadre et les formations permettront de bonifier les choses, soit on ne possède pas ces aptitudes. Mon expérience professionnelle me fait dire cela puisque j'ai été confronté dans le passé à des gens qui avaient de très grandes qualités de manager et avec lesquels cela fonctionnait très bien. Les formations sont simplement venues compléter une compétence personnelle. Et il y en a d'autres qui n'y sont jamais arrivés* » (directeur – site n° 2). Dans ce cas de figure, on comprend alors qu'un passage par un apprentissage est incontournable, que cela se fasse par le biais d'une formation

ou sur le tas. Mais un cadre intermédiaire qui possède déjà une prédisposition à manager maîtrise là un prérequis qu'il ne faut pas sous-estimer.

## **4 | Des évolutions qui touchent la fonction de chef de service : des effets sur la culture et l'objet de la transmission ?**

### **4.1 Du passage d'un modèle basé sur la reproduction vers un modèle organisé de la transmission des savoirs d'expérience**

Les professionnels interrogés s'accordent à dire qu'initialement, la transmission des savoirs, dans les champs social et médico-social, existe via un modèle que l'on peut qualifier de traditionnel, c'est-à-dire sur le tas et par reproduction. De leur point de vue, c'est un phénomène massif, même s'il n'est pas propre à ces secteurs. On a donc plutôt un modèle d'imitation et d'identification comme modèle de transmission des savoirs<sup>2</sup>. C'est en tout cas la représentation qui semble à l'œuvre. Un autre aspect pointé est qu'il n'y a pas de transmission des savoirs opérant de façon formalisée, délibérée et explicite. Le modèle d'une transmission des savoirs ne semble donc pas totalement intégré dans la culture des secteurs social et médico-social et fait ainsi partie des axes sur lesquels un travail de réflexion reste à poursuivre et à développer.

Dans ce contexte, citons l'exemple d'une expérience mise en œuvre dans le but de dépasser un modèle basé sur l'imitation. Il s'agit d'une action réalisée dans le cadre d'une restructuration au sein d'un établissement dans lequel un salarié va accéder à une fonction de chef de service. Pour ce faire, une tâche ponctuelle de chargé de mission lui a été confiée pour une durée de six mois afin de le tester avant de l'installer définitivement : la personne concernée va remplacer le chef de service en poste pour le dédoubler à l'issue de cette période. Parallèlement, le responsable d'un service voisin a été sollicité pour participer à cette expérimentation au sein du service concerné. Il lui a ainsi été demandé d'être le tuteur<sup>3</sup> du futur cadre intermédiaire. L'exercice consistait en un mode de transfert d'expertise en matière de savoir-faire, de postures, de méthodes mobilisables dans la fonction. Partant, un plan de transmission sur six mois a été mis en place de manière explicite (transmission avec des degrés d'appropriation et des degrés de passage de relais). Il s'agit ici, en quelque sorte, d'une façon objective de transmettre des savoirs par l'expertise, incluant des méthodologies à développer. Par rapport à ce type d'initiatives innovantes, qui restent peut-être rares mais qui tendent à se développer au vu des exigences actuelles en matière de compétences à acquérir, les témoins constatent et regrettent la difficulté à dégager du temps pour mener à bien ce type de projets ou des accompagnements de cette nature.

---

<sup>2</sup> Des dirigeants interrogés parlent même de « fusion » comme modèle de transmission pour souligner à quel point doit se forger une culture-métier chez le cadre intermédiaire en lien avec le cadre qui l'accompagne. Cette culture-métier est d'ailleurs tellement forte qu'elle risque parfois de générer des résistances au changement et d'empêcher l'émergence de nouvelles façons de voir et d'agir.

<sup>3</sup> Citons, à ce titre, la définition de Bourguerba (2008) : « *Le tuteur a pour mission d'accueillir, d'aider, d'informer, de guider le nouvel arrivant pendant son séjour dans l'entreprise ainsi que de veiller au respect de son emploi du temps. Il assure également, dans les conditions prévues par le contrat, la liaison avec l'organisme de formation et avec les salariés de l'entreprise (...)* ».

La question de la transmission des savoirs fait partie de la culture d'entreprise mais cela ne semble pas si simple. Par ailleurs, la question de l'identité du professionnel intervient également dans ces débats : une définition des fonctions, des métiers des uns et des autres semble alors incontournable. *« C'est très complexe dans notre secteur, c'est-à-dire que je pense qu'il y a certains secteurs, notamment dans l'industrie, où la transmission des savoirs est "carrée". L'apprentissage dans l'industrie, dans la mécanique, dans l'informatique, etc., cela passe par un processus d'apprentissage qui est réglementé, qui est connu des professionnels : cela nécessite des savoir-faire gestuels, que tout le monde arrive bien à comprendre. Chez nous, tout le monde pense qu'il est éducateur, par exemple. Éducateur, pour moi, c'est un éducateur spécialisé. Soit, c'est un terme générique et dans ce cas tout le monde est éducateur bien sûr (les parents, les enseignants, etc.), mais éducateur c'est éducateur spécialisé dans notre secteur. Mais c'est compliqué quand même. Parce que éducateur spécialisé c'est un métier mais c'est aussi un terme générique qui est répandu dans la société [...] : tout le monde est tout »* (directeur – site n°2). Dès lors, le rôle du directeur va être de mettre en évidence l'existence de différentes fonctions et différents statuts. Il est nécessaire de les différencier, ne serait-ce qu'au niveau des fiches de postes. La notion d'apprentissage va de pair avec ces réflexions sur les métiers. Dans ces cas, la notion d'accompagnement de jeunes professionnels est nécessaire et défendue par les responsables interrogés. Ce qui rend les choses moins évidentes semble être l'absence d'un processus d'apprentissage bien réglementé ou du moins formalisé.

Les responsables hiérarchiques révèlent aussi que parmi les nouvelles générations de professionnels, certains considèrent aujourd'hui qu'ils « ont fait le tour » de leur fonction et qu'ils sont fin prêts à passer à l'étape suivante, à savoir passer au statut cadre : *« Ils doivent accepter d'apprendre ce qui est complexe. Ils pensent parfois en savoir plus que quelqu'un qui a vingt-cinq ans d'expérience »* (directeur – site n° 2). Cet affrontement entre logique de formation et logique d'expérience n'est pas nouveau, puisque nous le retrouvons au travers d'autres métiers que nous avons eu l'occasion d'étudier et dans lesquels on retrouve aussi ce discours des directions. C'est le cas notamment des professions où réside une culture de la mobilité, de l'innovation, de la flexibilité, ou au sein des métiers qui requièrent une certaine technicité (les métiers de la vente et du commerce ou les métiers de techniciens dans l'industrie).

## **4.2 L'impact des facteurs règlementaires, organisationnels, financiers...**

Les témoignages recueillis nous indiquent que la fonction cadre en général a largement évolué ces dernières années, en particulier sous l'impulsion des lois de 2002 et 2005 (incluant de nombreuses thématiques telles que la bientraitance, la lutte contre la maltraitance, etc.) et selon les dispositifs mis en place.

C'est ce que nous précisent notamment un directeur et son adjoint (site n°1) : *« Nous avons beaucoup de contraintes et d'impératifs extérieurs en termes de résultats, d'analyses, de rendus, d'enquêtes, d'indicateurs à fournir que cela soit par les ARS ou le conseil général. Et, que cela soit par l'évaluation externe ou l'évaluation interne, il est vrai que l'on développe depuis plusieurs années chez nous, mes cadres intermédiaires sont pris par cette mouvance, cette dynamique qui fait qu'il ne faut pas perdre de vue ce dont on est chargé au départ et notre mission principale. Et c'est vrai que nous avons*



*pas mal de contraintes administratives sur ce qui touche le collectif social, la sécurité, l'environnement, sur tout ce qui touche à la gestion administrative, sur la gestion financière, tout ce qui touche à la GRH (l'entretien de deuxième partie de carrière, les risques psychosociaux). Il y a beaucoup de choses qui apparaissent, qui viennent impacter notre fonction, notre travail. Notre siège social nous aide à ce que nous soyons au courant des nouvelles réglementations : nous avons des réunions de directeurs qui nous permettent d'être au fait et au plus près de tout ce qui touche la législation, des politiques sociales, des politiques médico-sociales ou tout ce qui touche au droit du travail et à la gestion du personnel » (directeur – structure n°1).*

*« C'est vrai qu'il y a de plus en plus de tâches administratives. Tout le monde est touché. Et on s'en rend compte par le fait que les directeurs ou directeurs adjoints avant, étaient plus présents en réunions d'équipes, par exemple. Et là, vu la charge administrative on est peut-être un peu plus souvent dans notre bureau pour accomplir ces tâches-là [...]. On est en tout cas moins sur le terrain, on a moins le temps d'aller voir les équipes. Alors, bon, ça c'est à mon niveau. Les chefs de service ont quand même plus de contact avec leur équipe, parce que c'est vraiment le chef de service qui fait le lien entre l'équipe, le fonctionnement de la structure et sa hiérarchie. Mais quoi qu'il en soit, il y a, disons aussi, une charge administrative assez importante » (directeur adjoint – site n°1). Cela est en partie dû à un cadrage réglementaire qui est devenu de plus en plus conséquent, mais aussi au développement de certains sites qui s'agrandissent.*

En cours de formation, savoir se saisir des lois, des règlements, etc., est donc essentiel car cela prend une place de plus en plus importante au vu des mutations actuelles. Il y a là pour les cadres intermédiaires une source de tension, y compris pour l'ensemble des cadres dirigeants : *« Comment faire pour ne pas prendre de risque, ne pas se mettre en situation de danger, ni pour les usagers, ni pour nous-mêmes, et à la fois "rester léger". Si une personne se noie, il faut l'empêcher de se noyer, plus que de remplir la fiche sur la procédure de la noyade (de sauvetage ?) »* (directeur général - structure n° 1). C'est tout le paradoxe qui semble se poser aujourd'hui au travail social et médico-social, dans un contexte où du temps doit être comptabilisé pour compléter de plus en plus de documents administratifs et de suivi. Face aux frictions et contraintes liées à cette situation, aucune méthode ne semble encore arrêtée pour pallier ces difficultés même si des démarches commencent à être mises en œuvre et diffusées (démarche qualité, évaluations internes, évaluation externe, etc.). Mais, partant, on peut se demander ce que cela implique pour les encadrants et leurs salariés, en termes de qualité du travail. Y a-t-il amélioration ou au contraire cela porte-t-il atteinte aux conditions d'exercice ? Aussi, tout cela pèse et n'est pas forcément facilitateur dans des systèmes dans lesquels il faut être vigilant. Et pour les chefs de service, ce contexte semble occasionner des tensions, surtout lorsqu'ils découvrent la fonction.

Au cours des quinze dernières années, **malgré ce contexte qui n'est pas forcément favorable**, les établissements conservent leur dynamisme (maintien d'une crédibilité vis-à-vis des pouvoirs publics, pour « faire avancer » les choses et promouvoir des projets, etc.). Mais un autre facteur d'évolution apparaît, en particulier pour les établissements qui sont spécialisés dans l'accueil de populations atteintes d'une déficience mentale. Lorsque ces établissements incluent en leur sein des foyers d'hébergement pour adultes handicapés, se pose la question du vieillissement de ces populations, du fait de l'allongement de la durée de vie, ce qui était moins le cas quelques années auparavant : *« Moi, en tant que directeur, j'ai assisté et participé à la création du FAM [...] pour les personnes handicapées*

*vieillissantes, et la création du foyer de vie dernièrement. Les autres établissements ont connu, je dirais, une augmentation de leur capacité d'accueil [...] » (directeur – structure n° 1). Enfin, comme dans les autres domaines d'activités, les outils numériques sont également présents aujourd'hui (dématérialisation des documents, rédaction de rapports, etc.). De plus, « avec les difficultés économiques, on réduit systématiquement les postes supports pour ne pas trop toucher aux postes éducatifs » (directeur – structure n°3).*

### **4.3 Vers une culture managériale plus proche du modèle des entreprises du secteur marchand**

La volonté de **développer un modèle de transmission des savoirs, faisant partie intégrante** de la culture des secteurs social et médico-social, a conduit certaines structures à s'intéresser progressivement aux pratiques de management des ressources humaines en entreprise. Depuis une dizaine d'année, les établissements engagés dans ce type de réflexion se sont aperçus **qu'un certain nombre d'aspects relatifs au style de management** pouvaient être intéressants à étudier pour être transposés au sein de leurs entités. Ces aspects ont trait à des questions de motivation des équipes, de communication, de GPEC, etc.

Des dispositifs mis en place dans un cadre expérimental permettent de développer et de conceptualiser les alternatives possibles sur la manière d'envisager la transmission des savoirs dès lors que se pose le départ d'un salarié (on se situe là dans une optique de GPEC) : il s'agit alors de se pencher sur les savoirs et se demander s'il est opportun de reproduire à l'identique ou non le contenu de la fonction (identifier des savoir-faire critiques, donner un ordre de priorité aux savoir-faire indispensables à mettre en œuvre dans le cadre de la fonction concernée, etc.). Par exemple, à l'occasion de la prochaine ouverture d'une structure, des compétences spécifiques seront-elles requises ? Faudra-t-il former la personne qui sera mobilisée, sachant que cela prendra du temps ? Ou bien faudra-t-il aller chercher un professionnel expérimenté dans le champ donné ?

Dans le cas cité, les directions mettront à jour toute leur base de définition des fonctions avec l'aide d'un cabinet extérieur de façon à travailler sur les domaines clés, les missions, les activités **principales et les critères de réussite (compétences clés et compétences spécifiques** à chacun des métiers exercés au sein de l'établissement). Tout cela impliquera une réorganisation des filières, l'idée étant d'essayer de reconstruire en se projetant sur les évolutions à venir.



## 5 | Transmettre des savoirs pratiques par le biais d'un accompagnement

### 5.1 Modalités d'organisation : les étapes de l'accueil lors de l'intégration du « chef de service »

Les modalités d'intégration des salariés, incluant ou non une passation de fonction, font l'objet de réflexions témoignant d'une volonté des directions d'établissements d'homogénéiser les démarches pour qu'elles soient communes à l'ensemble des sites concernés. Les directeurs et directeurs adjoints chargés d'accueillir et d'accompagner le nouveau chef de service à ses débuts vont l'inciter à entrer dans le vif du sujet. Pour ce faire, que les établissements soient ou non déjà organisés en la matière, ils privilégient toujours une période de « tuilage » entre un cadre intermédiaire qui s'apprête à partir et une nouvelle recrue, quand la situation le permet, de manière à l'aider à découvrir les différentes facettes de la fonction. Dans le cas d'une passation, cela ne dure que quelques jours (trois jours, par exemple, pour le nouveau chef de service au sein du site n° 2).

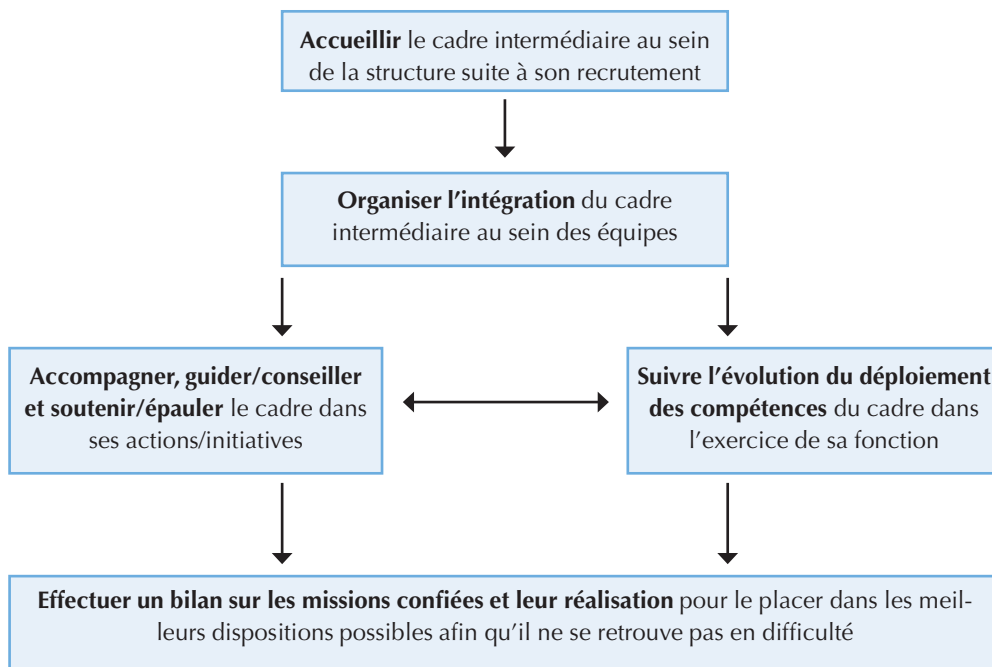
Lorsque le directeur ou le directeur-adjoint sont absents ou indisponibles, ce sont des collègues occupant la même fonction qui pourront lui prêter assistance si besoin, en tout cas, si l'équipe cadre se compose d'un nombre conséquent de personnels. On parle, dans ces cas, d'un travail en doublure : « *Un chef de service qui vient de prendre ses fonctions, va travailler en doublure, notamment quelques temps, avec un autre chef de service de manière à ce qu'il y ait passation d'informations [...]. La personne est installée sur son poste et petit à petit elle s'implique pleinement mais avec "un tuteur" qui vient compléter et aider cette personne dans sa prise de fonction. Par exemple, c'est le travail en doublure sur des soirées, a minima un week-end sur une permanence. La personne est intégrée pleinement, elle n'est pas observatrice* » (directeur – site n°1). Ce type de mobilisation s'organise donc en complément de l'accompagnement du directeur et du directeur adjoint, afin de favoriser l'intégration du cadre intermédiaire au sein de la structure et de son service et éviter qu'il soit livré à lui-même.

Cette période de « tuilage » s'inscrit dans une période d'essai au cours de laquelle le nouveau chef de service devra faire ses preuves. Prenons l'exemple du site n° 2 : « *La période d'essai dure quatre mois, pour les cadres, avec une étape à mi-parcours, où je fais un point plus précis, où on prend plus de temps, où en principe je dois réguler les objectifs dans cet entretien, et où je lui demande de me rendre compte par rapport à ces objectifs-là. Donc, on a une étape qui est obligatoire, qui est à mi-temps, une étape finale et puis des étapes intermédiaires* » (directeur). Durant cette période, le rôle d'accompagnement pratiqué par le directeur de la structure est incontournable car c'est à travers ce rôle qu'il pourra statuer sur la poursuite, ou non, de l'exercice de la fonction du cadre intermédiaire dans la structure.

En termes d'étapes-clés de l'accueil et de l'accompagnement, dans les cas étudiés, nous distinguons différentes phases, comme l'indique le schéma suivant.

Schéma 2

PHASES CLÉS DE L'ACCUEIL ET DE L'ACCOMPAGNEMENT



Penchons-nous maintenant plus précisément sur chacune de ces phases de manière à apporter quelques clarifications sur le contenu de l'activité d'accompagnement à l'acquisition de savoirs et de savoir-faire sur la fonction de cadre intermédiaire.

### Accueillir le cadre intermédiaire au sein de la structure

L'accueil du nouveau chef de service, à l'occasion de sa prise de fonction, se fait dans le prolongement du recrutement, étape au cours de laquelle des échanges avec l'équipe de direction sont déjà amorcés sur des questions relatives aux valeurs respectives, à l'établissement, au projet associatif, etc. Le cadre intermédiaire se trouve ainsi en terrain de connaissances dès son arrivée. Mais, au préalable, le directeur et le directeur adjoint de la structure pourront veiller, lorsque cela est possible, à organiser une ou deux réunions avant l'installation de la nouvelle recrue pour préparer son arrivée : « *On informe bien l'équipe de manière à préparer le terrain* » et éviter ainsi que les personnes s'interrogent sur sa présence (directeur – site n°3).

Ensuite, le nouveau cadre entrera, selon l'organisation de la structure qui l'accueille, dans une période d'essai, comme indiqué précédemment. Le directeur le reçoit dans un premier temps afin de lui exposer les principales missions liées à la fonction de chef de service, puis c'est au tour du directeur adjoint qui explique plus concrètement quelles sont les attentes de la fonction : cela va en fait dépendre de la période de sa prise de fonction. Par exemple, si le nouveau cadre arrive en période de rédaction du projet d'établissement, le directeur adjoint qui l'accueille lui indique quelles sont les échéances, **ce qu'il y a à mettre en place (prise en charge des horaires, l'accompagnement et le fonctionnement des équipes)** ainsi que les outils en usage pour réaliser les tâches. Il s'agit donc de « *positionner le travail qui est réellement à rendre* » (directeur adjoint – site n°2). Tous ces éléments d'informations communiqués aux nouveaux chefs de service et qui rassemblent des connaissances très « terre à terre », sont nécessaires, notamment pour ce qui concerne celles et ceux qui ont été recrutés **en externe à l'établissement** – c'est forcément moins le cas pour une personne promue en interne puisqu'elle dispose déjà de son côté d'un certain nombre de connaissances de ce type : « *Il s'agit de lui donner un tout petit peu tous les éléments qui sont en ma possession même si on a beaucoup de documents écrits, même si on a beaucoup de transmission écrite, je dirais que c'est le renseigner sur tous les outils existants, lui passer des informations* » (directeur adjoint – site n°1).

D'ailleurs, il est à noter que l'accueil d'une personne recrutée lors d'une promotion interne s'effectuera plus aisément que pour un recrutement externe. En effet, le cadre recruté connaît en principe déjà la structure, les équipes. Il s'est imprégné de la politique et de la culture de l'entreprise, etc., ce qui sera moins le cas de celui qui n'est pas issu du domaine d'intervention. Le « tuteur » doit donc prendre en compte la variabilité des situations existantes à ce niveau d'intégration en s'appuyant sur différents critères afin d'adapter sa posture de suivi, surtout dans le cas d'un recrutement en externe : le profil du nouveau cadre intermédiaire, sa connaissance ou non du secteur d'intervention, etc.

## **Organiser l'intégration du cadre intermédiaire au sein des équipes**

Une fois le cadre intermédiaire installé à son poste, la période d'essai débute par l'organisation de son intégration. Pour le directeur, l'accompagnement se fixe, pendant cette période, sur des objectifs intermédiaires et sur un système de questions-réponses à partir de situations que la nouvelle recrue pourrait rencontrer. Ces situations seront le point de départ de la mise en œuvre de l'accompagnement (fixation des objectifs à partir desquels des demandes seront faites au chef de service, avec retours prévus toutes les semaines environ). Dans un même temps, le chef de service est accompagné par le directeur adjoint de façon quotidienne sur l'ensemble des questions qui vont se poser à lui de manière très concrète : la gestion du personnel, la mise en place des congés, la mise en place des plannings, l'animation d'équipe, les projets d'activité du service. Autant de questions essentielles au vu de son activité de manager.

Les quatre mois d'intégration accordés pour la période d'essai sont jugés comme étant très courts par les accompagnateurs (avant la loi de rénovation du marché du travail du 25/06/2008, cela s'organisait sur six mois). En effet, les témoignages révèlent la grande quantité d'informations à intégrer par le cadre intermédiaire, sans oublier la maîtrise des éléments associés : par exemple, lorsqu'un cadre arrive à une période d'échéance de remise d'une production de documents, il arrive qu'il soit pris de panique et d'angoisse

car il doit tout effectuer dans une même temporalité. Dès le départ, s'engage alors toute une planification d'un accompagnement régulier du cadre, comme nous le précise un directeur (site n° 2) : « *Au niveau de l'intégration, [...] le chef de service a été accompagné et moi je fais toujours comme ça : pendant toute la période d'essai, j'accompagne les personnes de façon régulière, en principe – sur le papier, c'est toutes les semaines – en fait, dans la réalité c'est tous les quinze jours à peu près, car il y a toujours des loupés, des choses comme ça, ou des difficultés à m'organiser. Mais j'essaie de le recevoir au moins tous les quinze jours, pour faire le point avec lui : où il en est, quels sont les objectifs, quels objectifs je lui donne, quels objectifs il se fixe, et voir comment évolue la situation* ». Dans ces cas-là, le chef de service évoque avec son accompagnateur l'ensemble des éléments qui constituent son travail : la situation des résidents de son service, ses rapports avec les familles, la gestion du personnel, l'avancée du projet, les questions purement de gestion du personnel, de remplacement, de maladie, etc. Sur la plupart de ces éléments, le « **nouveau** » professionnel est confronté, au même titre que ses partenaires, à des documents et des rapports à fournir : par exemple, l'enquête menée au sein de cette structure se déroule dans une période de présentation d'évaluations, de rapports d'activités : « *On a tous ces supports, mais à d'autres moments, ce sera le projet d'établissement. Donc à chaque moment de l'année – il y a très peu de moments où il y a des vides là-dessus – on est dans des situations où l'accompagnement de la personne se fait sur des questions plus générales, plus génériques, on va dire : la situation des résidents, la gestion du personnel, les conflits, les projets à venir, les projets internes au service, mais aussi, tous ces grands documents qu'il doit fournir. C'est donc à travers cela que j'accompagne les personnes et je le fais dans un cadre précis qui est la période d'essai* ».

L'ensemble du travail réalisé en binôme s'articule également avec l'accompagnement parallèle conduit par le directeur adjoint : « *Petit à petit, [il s'agit de] lui délivrer toutes les informations qui lui sont nécessaires pour occuper, pour assumer pleinement sa fonction, aussi bien dans le registre de la sécurité des personnes, des résidents, toutes les réponses à apporter au fil du temps par rapport à un questionnement des personnels qui sont sur place* » (directeur adjoint – site n°1). La procédure n'est pas formalisée par écrit. Cela s'organise de manière « *empirique et naturelle* » sur les champs d'intervention respectifs.

## **Accompagner, guider, conseiller, soutenir et épauler le cadre**

L'accompagnement « formel » qui est réalisé par le directeur au cours d'une période d'essai est directement lié à l'évaluation qui en sera déduite. Adossé à cela, l'accompagnement par le directeur adjoint auprès du chef de service se fait au quotidien. Cet accompagnement concerne des éléments très précis, comme évoqué précédemment. Par exemple, l'élaboration et l'organisation des plannings (comment on les réalise, quelle forme doivent-ils prendre au moment de leur remise, etc.) ; la tenue des caisses ; l'animation d'équipe (puisque le directeur adjoint l'accompagne aux réunions d'équipes dans un premier temps, puis il s'en détache plus ou moins vite avec des retours faits au chef de service, etc.) : « *Il y a la gestion d'équipe, l'accompagnement des personnes : cela diffère au moment où on arrive bien sûr parce que cela va dépendre du besoin des personnes et dans quel état est l'équipe. Et puis après, effectivement, sur les attendus du travail, on a à l'heure actuelle un rapport d'activités, l'évaluation interne (plan d'amélioration). Donc, effectivement, les pavés peuvent être différents, et au moment où on arrive, si on est au milieu du plan d'amélioration continue, qu'on avait commencé à travailler sur un projet, eh bien il faut arriver à le prendre en route* » (directeur adjoint – site n°2).

Au-delà des rendez-vous programmés en collaboration avec le chef de service, ce dernier a également la possibilité de solliciter directement ses interlocuteurs hiérarchiques (voire même les autres chefs de service, selon leurs disponibilités, sur une période déterminée). Cela est donc valable dans les deux sens : « *Il va me dire "il me manque tel ou tel élément". Effectivement, c'est quelque chose qui fait partie de notre organisation : il doit me solliciter, ou alors moi je vais lui dire "tiens, j'ai oublié de te parler de ça". Mais après, je considère que par rapport à ma fonction, l'idée c'est de mettre le chef de service dans les meilleures dispositions possibles pour qu'il ne se retrouve pas en difficulté* » (directeur adjoint – site n° 1). Tout en prenant en compte les conseils de l'accompagnateur, le chef de service devra faire un travail sur lui-même, « *pour s'en sortir et trouver une position qui soit plus adaptée* » afin de continuer à travailler dans de bonnes conditions (directeur adjoint – site n°2).

Il y a donc deux niveaux d'accompagnements : l'accompagnement du directeur, qui est un accompagnement aidant, mais qui est aussi du contrôle ; et l'accompagnement du directeur adjoint, qui consiste en l'apprentissage de la fonction : « *On apprend aux gens à faire des plannings quand ils ne savent pas les faire, on leur apprend à animer une réunion d'équipe, etc.* » (directeur – site n°2). Ce sont des niveaux qui vont se prolonger par la suite, pendant au minimum une année pendant tout le cycle d'une activité complète, à savoir du projet d'établissement au rapport d'activités et plan d'amélioration : « *À mon avis, quand on est là-dessus, on a un accompagnement de ce même ordre, même s'il est moins formel après. Mais quand je vais les voir, à leur demande ou à la mienne, on sera toujours un peu dans ce rapport-là, du directeur qui reçoit un chef de service à propos de son activité, où il donne des orientations, où il fixe des objectifs. Et au rôle du directeur adjoint, qui est toujours dans l'accompagnement du quotidien, où il va fixer les objectifs peut-être plus de façon pratico-pratique* » (directeur – site n°2).

Ainsi, en termes de positionnement, le directeur va orienter son intervention auprès du chef de service en partant de questions ayant plus particulièrement trait à la gestion du personnel et au rapport d'autorité avec ces personnels, toujours en fonction des résultats. De son côté, le directeur adjoint va traiter ces questions en termes de moyens et de pratiques : voir comment les congés doivent être traités, quelle est la réglementation, quels sont les résultats, etc. Le directeur donnera son avis sur le sujet si, par exemple, une plainte des délégués du personnel venait à être déposée, s'il s'agit de plaintes déclarées par des salariés ou si un dysfonctionnement d'équipe survient. Dans ces cas, il n'hésitera pas à intervenir auprès du nouveau cadre en poste : « *Maintenant, on s'arrête et vous me dites comment vous avez fait ? Comment vous vous permettez de répondre au bout de quinze jours à une demande d'un salarié alors que vous savez vous-même que pour louer un studio, il vous faut un mois d'avance, et vous vous permettez ça...?* » (directeur – site n° 2). Par contre, le directeur adjoint aura pour rôle de lui rappeler les échéances réglementaires, la notion de ratio : « *Vous ne pouvez pas mettre tant de personnes en vacances, sinon vous allez être en difficulté, parce que voilà ce qui va se passer. [...] Si j'ai un problème de dysfonctionnement avec lui, je vais lui dire "mais qu'avez-vous fait ?"* » (directeur – site n°2).

## Suivre l'évolution du déploiement des compétences du cadre

Durant l'occupation de la fonction, en période d'essai notamment, le directeur du site est particulièrement attentif aux progrès du nouveau cadre intermédiaire recruté : « *On regarde comment il arrive à gérer les choses : est-ce bien anticipé, bien préparé ? etc.* » (directeur – site n°3). Le directeur adjoint, qui suit également de plus près son évolution, est aussi à même de pouvoir rectifier ou non le comportement, la posture de management d'équipe adoptée par l'encadrant de proximité, si besoin (par exemple, dans le cas de situations de conflits au sein d'une équipe, ou de contestations de l'autorité du chef de service).

Il s'agit d'un exercice complexe pour les accompagnateurs, d'autant plus qu'en fonction des périodes, le nouveau chef de service peut se retrouver en position délicate dès lors qu'il est question pour lui d'assumer différentes missions sur un temps limité : « *La personne, en période d'essai, est sur cinquante mille projets à la fois, et donc il y a matière à... Donc, je ne vais pas lui dire "on va se voir une fois que vous aurez fini ça". C'est plutôt, "dans une semaine, vous me direz où vous en êtes par rapport à ça"* » (directeur – site n°2).

## Effectuer un bilan sur les missions confiées et sur leur réalisation

Afin de placer le cadre intermédiaire dans les meilleures dispositions possibles et lui permettre ainsi de ne pas se retrouver en difficulté, le directeur et/ou le directeur adjoint vont s'efforcer de répondre à ses besoins. Cela requiert notamment, pour celui qui en a la charge, de « *lui donner, lui transmettre tous les outils nécessaires à un bon fonctionnement, qu'il ne soit pas mis en défaut dans cette fonction-là* » de chef de service (directeur adjoint – site n° 1). Ils restent disponibles pour recevoir le cadre intermédiaire, y compris après sa période d'intégration : « *Je suis dans de l'accompagnement, dans le sens où, pour être ouvert, je leur dis que je suis disponible, etc.* » (directeur – site n° 2) ; « *Si vous voulez prendre un rendez-vous on le prend, sinon ma porte est ouverte, et puis, vous venez ou vous me téléphonez. Et effectivement, on a pu prendre des rendez-vous, on a pu parler d'un projet, et puis se dire "il y a ça, ça et ça à mettre en place, et on se revoit vendredi". Du coup, on cale un rendez-vous. Sinon, il peut être sur des difficultés, sur quelque chose qui bloque, ou juste sur un besoin d'échange pour le faire avancer [...]. Si ma porte est fermée, personne ne va venir, mais sinon on s'arrête, on échange et on essaie de construire ensemble de manière à avancer* » (directeur adjoint – site n° 2).

Il n'y a pas de phase de contrôle du travail réalisé, excepté par le directeur du site, au cours de la période d'essai. Hormis cette vérification, le directeur adjoint adopte une approche plus pédagogique, plus maïeutique de l'exercice de la transmission au moment du bilan sur le travail réalisé par le chef de service : « *Après, je lui ai dit "tiens, voilà, maintenant tu as suffisamment d'éléments", et après on fera le point, si effectivement elle est en difficulté. Mais, par contre, je dirais que je ne vais pas être, comment dirais-je... Je ne vais pas la contrôler. Je vais écouter et puis on fait un point un peu plus tard* » (directeur adjoint – site n°1).

Les professionnels viennent un peu moins interpellier le directeur, ce qui est considéré comme étant normal, compte tenu du rôle de contrôle qu'il exerce, notamment en période d'essai. C'est donc lui qui les sollicitera pour leur apporter son aide, après avoir identifié



leur difficulté : « Par exemple, à un moment donné, je vais dire à mon chef de service : "Écoutez, aujourd'hui, je considère que vous n'avez pas encore fait l'état des lieux de votre établissement. Je voudrais que vous me fassiez un état des lieux avec les professionnels de où on en est par rapport à l'accompagnement des personnes, avec des sous objectifs très précis, les points forts, les points faibles, déterminez-moi ça, faites-moi un écrit". Je suis sur des demandes de cet ordre-là, qui sont des demandes qui sont lourdes parce que cela met une pression sur le professionnel, et mon adjoint, heureusement, n'est pas du tout là-dedans mais dans de l'accompagnement, dans de l'aide. Alors, moi je pense que ce que je fais les aide, mais c'est d'une autre nature » (directeur – site n°2).

## 5.2. La co-construction des savoirs d'expérience au sein de l'entreprise

Avant toute chose, il est important de noter que des moments sont privilégiés à la fois pour l'exercice de la transmission et pour la co-construction des savoirs d'expérience, à l'image de ce que nous livrent les directeurs et directeurs adjoints chargés de l'accompagnement des cadres intermédiaires fraîchement recrutés : « Comme dans toute structure qui fonctionne au quotidien, il est clair qu'il y a des moments qui sont propices, je dirais, à prendre du recul, à pouvoir rediscuter les choses, sur ce que le cadre intermédiaire aura fait la veille, etc. Par exemple, il est 15h30, tous les résidents sont en CAT. Si j'avais à intégrer un chef de service sur cette structure aujourd'hui (foyer d'hébergement) ce moment-là serait certainement opportun pour pouvoir aborder les choses, je dirais, sereinement avec du recul en disant : "Bon, tu as fait comme ça hier, moi je te conseille de faire ça" ou "tu as oublié ça", etc. Ceci étant je pense qu'à partir de 17h00, quand les résidents vont rentrer du CAT, cela met de l'animation, il va y avoir les appels téléphoniques des familles. Donc, c'est à nous à trouver les moments les plus opportuns pour pouvoir prendre ou non du recul sur la pratique » (directeur – site n°1). Les réunions sont également des moments propices à l'échange et au partage d'expériences, notamment les réunions entre cadres : « C'est vrai que quand il est en difficulté on en parle et puis cela nous sert aussi avec un soupçon d'analyse de pratique, d'aide et de soutien des collègues. Ensuite, cela fait l'objet d'autres entretiens soit sur rendez-vous, soit de manière informelle. On se voit, on prend toujours le temps, on s'assoie autour d'une table et puis on discute » (directeur – site n°3).

Comme évoqué précédemment, durant la période « d'appropriation » de la fonction de chef de service, une organisation en termes d'accompagnement ponctuel en binôme est mise en œuvre de manière à assurer au nouveau recruté une intégration dans des conditions favorables. La notion de « travail d'équipe » dans l'exercice de la transmission prend alors tout son sens et en particulier quand s'engage un effort de transmission entre pairs. Afin de répondre à la sollicitation d'un cadre intermédiaire, qui s'interroge sur tel ou tel sujet, le directeur, le directeur adjoint ou le chef de service « expérimenté » vont interpellier leurs propres connaissances et expériences.

Cela concerne notamment des savoirs ou compétences clés ayant trait à la posture, au positionnement, etc., en situation de travail : « Je fais en sorte, par rapport à l'expérience qui a été la mienne, qu'il puisse s'imprégner un petit peu de mon positionnement, des réponses que je pouvais apporter effectivement, le fait de lui transmettre aussi le fait que même si on est parfois dans l'urgence, par moments, par rapport à des questionnements, qui peuvent être futiles parfois aussi : il ne faut pas se précipiter dans certaines réponses.

*Comme je leur ai dit souvent, "il n'y a pas d'autre urgence que celle du bien-être du résident ou en tout cas, de l'aspect critique par rapport à une situation critique. Je ne vais pas répondre à une urgence s'il n'y en a pas. Donc, de ne pas faire de réponse à chaud, prendre toujours un temps de réflexion". Voilà le type de discours que j'ai pu leur amener au fil du temps dans le cadre de leur prise de fonction initiale » (directeur adjoint – site n°1).*

Un directeur adjoint témoigne également au sujet de l'intérêt d'une co-construction des savoirs : *« Moi j'en ai besoin, mais je pense que tout le monde en a besoin, car parfois le travail est difficile nerveusement, émotionnellement, au niveau de la quantité. La gestion du personnel c'est vraiment quelque chose de compliqué, complexe, et qui prend de l'énergie et tout seul c'est difficile. Et puis, une chose dont je suis persuadé, c'est qu'on n'a pas tous, toutes les compétences, donc autant s'allier et prendre un maximum »* (directeur adjoint – site n° 2). Pour lui, il faut essayer de trouver un point d'équilibre, il faut être présent et être à l'écoute du chef de service, il faut savoir de quoi on parle, avoir les yeux ouverts, savoir ce qui se passe, co-construire : *« La co-construction passe par le respect de chacun, et cela nous permet de nous repositionner à chaque fois en se disant : "Cette décision, on l'a prise ensemble", c'est-à-dire les faire participer aux projets, etc. »*. Sans en avoir forcément conscience et ne disposant pas de procédures formalisées en matière de transmission des savoirs, ce directeur adjoint co-construit les savoirs en essayant d'apporter des éléments de résolution de problème à une situation à laquelle la personne est confrontée (au cours de l'entretien, revient sans cesse la formule « on réfléchit »). Il transmet ainsi tout l'effort de réflexion qui est nécessaire à la préparation de l'action. Cet accompagnateur fait donc entrer le chef de service dans un exercice essentiel, à savoir celui de la réflexivité sur la pratique.

Le travail en collectif avec les équipes, notamment dans le cadre d'une expertise collective de situations, est très important, y compris au niveau de la transmission des savoirs et des connaissances sur la pratique : *« L'idée c'est effectivement de faire preuve de cohésion et de cohérence entre tous. Voilà ce que serait le maître-mot »* (directeur adjoint – site n° 1). C'est pourquoi l'accompagnement dans l'acte de transmission reste essentiel. Cela se vérifie par exemple à l'occasion de l'identification d'issues possibles à des difficultés, où il s'agit de favoriser la réflexivité du cadre intermédiaire, sans pour autant lui imposer sa manière de faire, et en prenant en compte son expérience passée, sa personnalité, son caractère, ses acquis, etc. L'acte de transmission s'effectue au fur et à mesure, après avoir fait l'objet dans un premier temps de rencontres plus localisées, et en particulier durant les quelques jours dédiés à la période d'essai de la nouvelle recrue.

Une place et un rôle importants sont accordés au collectif de travail dans la professionnalisation du nouveau chef de service : *« Il y a réellement une transmission du savoir des anciens par rapport à la personne qui est "nouvelle" sur la structure [...]. Je ne sais pas si la transmission des savoirs fait partie du secteur, mais en tout cas elle fait partie de la culture de notre entreprise. Et, il y a une réflexion qui est menée depuis pas mal d'années par le service RH du siècle : la transmission du savoir par des gens qui vont partir à la retraite auprès de jeunes générations est un argument pris en compte [...]. C'est vrai que c'est un paramètre qui est important. Il y a des passations de pouvoir quand une personne part à la retraite, ou quelqu'un qui est sur le point de partir. Par exemple, on essaie de juxtaposer et de transmettre la connaissance du terrain, des événements, de ce qui se passe, de la réalité, etc. »* (directeur – site n°1).



Ceci dit, ce partage de savoirs sur la pratique ne se fait pas sans difficulté surtout quand il s'agit pour l'accompagnateur de mettre en mots ce sur quoi il souhaite communiquer. En effet, il peut arriver lors d'un échange que l'accompagnateur ne se trouve pas forcément en mesure de répondre à un élément complexe à transmettre de façon suffisamment claire, du fait d'une difficulté à formaliser verbalement les choses. Pour pallier ces difficultés, l'accompagnateur a recours à des questions qu'il pose au chef de service, de manière à favoriser l'effort réflexif que cet interlocuteur devra mobiliser en situation et qui lui sera donc utile dans l'exercice de sa fonction. Il n'est pas naturel de parler de son travail, d'autant plus que cela demande de passer par un effort réflexif sur sa propre expérience, un retour sur soi : « *Je me rends compte que cela n'est pas simple, car j'exprime mes représentations et la personne en face n'est pas dans les mêmes représentations que moi. Donc, du coup, en ayant accompagné deux personnes, je me rends compte que les choses qui étaient pour moi claires – quand je les ai exprimées, j'ai eu l'impression de l'avoir fait très clairement – et elles ne l'ont pas entendu comme je voulais qu'elles l'entendent [...]. Par exemple, le chef de service, sur les astreintes de sites, n'avait pas du tout entendu, comme je voulais lui faire entendre [...]. À moi, en tant qu'émetteur, de réfléchir à la manière dont je dis les choses à des personnes qui ne sont pas du tout du secteur* » (directeur adjoint – site n° 2). **De fait, cela n'implique-t-il pas pour la personne un certain temps d'immersion pour s'appropriier la culture de l'entreprise et le positionnement à adopter en son sein ?**

Une difficulté supplémentaire tient au fait que les références de l'accompagnateur relèvent souvent de son expérience, de son vécu. Il s'avère difficile pour lui de conceptualiser ces données empiriques : « *Le fait aussi d'avoir le "nez dans le guidon", on peut parfois aussi oublier certaines choses, auxquelles on pensait au préalable* » (directeur adjoint – site n°1) ; « *Je ne sais pas comment le dire... l'accompagnement, il y a des situations dans lesquelles on va dire : "Bon, cette personne-là [éducateur], vous lui avez retoqué deux fois le truc, maintenant il faut que ce soit vous qui lui montriez". Il faut montrer l'exemple, il faut être là. Il ne faut pas se contenter de dire : "Non, là ça ne va pas, ce n'est pas bon ; là vous avez fait une faute d'orthographe ; là il n'y a pas de syntaxe ; là c'est incompréhensible ; vous maniez des diagnostics médicaux que vous ne savez pas manier", etc. Et là, je ne sais pas comment le déterminer. Moi, je connais des choses empiriques, mais..."* » (directeur – site n° 2).

La mutualisation de savoirs est aussi envisagée sous l'angle de la diversité des domaines d'interventions maîtrisés par le chef de service dans ses activités antérieures. Lors des échanges réflexifs, cela peut contribuer à un enrichissement, venir en complément de connaissances, de savoirs sur les thématiques sur lesquelles le chef de service et son accompagnateur travaillent, sans oublier que l'on a à faire, dans ces cas-là, à « *des professionnels aguerris* » (directeur – site n° 2). Aussi, comme cela nous a été précisé, lorsqu'il s'agit d'un cadre recruté en externe, « *en même temps, c'est aussi du sang nouveau, un autre regard, et puis j'espère qu'il n'hésitera pas à me dire si il n'est pas de mon avis. Ce n'est pas parce que j'ai l'expérience du terrain que l'on va rester là où on est. Il y a nécessité de son apport, de son avis extérieur pour venir enrichir [...]. Avec le nouveau chef de service, sur l'accompagnement, cela nous amène un regard de quelqu'un complètement extérieur et qui nous manquait. Alors c'est vrai que cela entraîne du coup des questionnements, des petites froideurs, des petites tensions qu'il faut réguler, dont il faut parler et puis voilà, après les choses se mettent en place* » (directeur adjoint – site n° 2).

### 5.3. Des situations de transmission des savoirs sur la pratique par des directeurs et directeurs adjoints : illustrations

Les situations décrites ci-après réfèrent à des expériences récentes de directeurs et directeurs adjoints pratiquant ponctuellement l'accompagnement et le suivi<sup>4</sup> des cadres intermédiaires nouvellement recrutés au sein de leur structure. Chacun des cas évoqués correspond à une situation emblématique des missions attribuées aux encadrants et qui recouvrent les principales compétences requises à l'exercice de la fonction de « chef de service », telles qu'elles ont été identifiées plus haut.

#### **Conduire une réunion d'équipe : une véritable prise de distance requise par les accompagnateurs (directeur et directeur adjoint – site n° 2)**

Le chef de service sollicite son directeur adjoint afin qu'il lui expose les difficultés auxquelles il fait face et qui concernent certains aspects de la conduite d'une réunion avec une équipe qu'il connaît encore peu : « *Sur l'accompagnement des réunions d'équipes, je reste positionné pendant un certain temps avant de laisser le chef de service seul. Mais, c'est en fonction de ce que l'on vit dans les réunions d'équipes, et de la manière dont le chef de service appréhende les choses, que j'adopte ma position, parce que c'est compliqué dans une réunion : j'aime bien parler* ». Pour pallier cela, je me questionne sur le moment où il faut que je prenne un peu plus de distance ». Le directeur adjoint se réinterroge ainsi sans cesse sur la meilleure position à adopter dans ces situations (position de prise de recul). Pour éviter de se substituer au chef de service, il demande alors à un collègue psychologue, membre de l'équipe et qui assiste aux réunions, de ne pas hésiter à intervenir : « *"Si vous voyez que je prends trop la parole, que je grignote, faites-moi signe". Voilà, j'essaie d'adapter. Cela fait trente ans que je travaille ici, et donc c'est sûr que ma place, elle est faite. Et du coup, je ne voudrais pas prendre toute la place* » (directeur adjoint).

Une autre situation de transmission nous est également décrite par un directeur. Un membre de l'équipe du chef de service décide d'organiser une réunion sans la présence de ce dernier et sans qu'il en ait été informé. La personne à l'origine de cette initiative éprouve en réalité des difficultés depuis le départ de son ancien chef. Elle s'obstine à ne pas vouloir répondre aux demandes d'informations faites par le nouvel arrivant (traçabilité de son activité, transparence de ses actions, écrits professionnels, etc.). Le chef de service, démuni face à ce comportement, sollicite alors son directeur : « *Moi, j'ai des éléments de réponse à lui donner, et puis – j'essaie de le faire moins aujourd'hui – cela m'arrive d'intervenir en réunion d'équipe, lorsque je considère que cela est nécessaire. La plupart du temps, quand j'y vais, c'est pour soutenir mon cadre* ». « *Par exemple, sur cette situation-là, je lui dis : "Bon, d'abord, il faut que vous y soyez, à cette réunion. Eventuellement, quand vous les apprenez comme cela, vous les annulez. Il n'y a pas de réunion sans qu'il y ait eu votre quitus". Et puis, je pense que cette question-là doit être débattue en réunion d'équipe, c'est-à-dire qu'il ne faut pas que cela soit un acte*

<sup>4</sup> Dans la majorité des cas, c'est surtout en situation de travail (« sur le tas ») que les tuteurs-cadres ont pu développer leur expérience d'accueil et d'accompagnement, essentielle à l'intégration des nouveaux arrivants, comme pour les stagiaires futurs cadres (« *accueillir un stagiaire [...] est à la fois une tradition, une possibilité, voire une tâche pour les travailleurs et les intervenants sociaux* » (Fourdrignier, 2010)).

autoritaire. Il faut bien sûr de l'autorité, mais il faut expliquer en réunion d'équipe, il faut réaffirmer son positionnement. Une réunion ne peut se dérouler sans votre avis préalable. Mais on en est arrivé là parce qu'il y a eu trois chefs de service successifs dans un service qui est un peu en souffrance. Il y a des raisons objectives, bien sûr. Ce n'est pas de la faute du chef de service, qui est en période d'essai à ce moment. Il a une grosse pression et tout cela l'affole ». Il lui suggère donc d'en parler en réunion d'équipe pour expliquer les faits.

Pour lui, il est nécessaire d'avoir une certaine autorité, **mais sans être dans de l'autoritarisme** : « *Cela ne sert à rien d'annuler une réunion d'équipe si on n'est pas capable de dire pourquoi on l'a annulée. Il faut argumenter par rapport à la répartition des tâches, à la responsabilité de chacun, à la cohérence, etc. Dans ce cas-là, je vais lui dire : "Faites-la votre réunion d'équipe et éventuellement, si c'est nécessaire, vous me faites intervenir, ou mon directeur adjoint" » (directeur).*

### **La gestion de conflits en situation de contestation de l'autorité du cadre intermédiaire : l'exemple de l'attribution des congés (directeur – site n° 3)**

Dans la même lignée que l'exemple précédent, la manifestation de l'autorité du cadre intermédiaire au sein de son équipe est une problématique managériale qui revient souvent. La situation présentée ici vient donc compléter la description précédente. La question qui se pose dans l'attribution des congés est qu'il arrive parfois que tout le monde souhaite partir en même temps, ce qui n'est pas facile à gérer lorsque cela n'a pas été suffisamment préparé en amont. En réunion d'équipe, un des membres vient contester l'autorité du chef de service en exprimant son désaccord sur l'ordre chronologique des départs en congés. Ce type d'évènement va alors faire systématiquement l'objet d'un débriefing entre le directeur et son cadre intermédiaire : « *On va non pas chercher à pointer – et ça, c'est quelque chose que j'espère avoir réussi à instaurer dans ce pôle –, on n'est pas en jugement. On est vraiment en aide et en soutien. Donc lorsque l'on discute de ces choses-là, c'est vraiment ouvert. On essaie de reprendre la situation »*. Et pour ce faire, le directeur va poser toute une série de questions utiles, à la fois pour la compréhension de la situation vécue, et pour construire une réponse adaptée à la problématique : « *Pourquoi telle personne va venir contester votre autorité ? D'où cela provient-il ? Quelle analyse en faites-vous ? Quelle analyse dois-je moi-même faire ? Et puis après, quel avis ou conseil apporter à l'issue de cette situation ? »*. La gestion de conflits est notamment souvent liée à l'autorité et au positionnement. Le directeur va donc se pencher sur le tableau des congés qui a été construit par le cadre intermédiaire pour identifier s'il y a des failles. Il l'interroge ensuite sur la manière dont il s'y est pris pour annoncer la répartition des congés : « *On regarde s'il a bien expliqué aux gens que les congés finalement venaient après les besoins des services, que les congés sont bien de la responsabilité du cadre intermédiaire, voire de la direction, et qu'à partir de là le problème n'était pas d'accorder ou pas des congés mais comment doivent fonctionner les services, quelles sont les possibilités. Et le choix qui est donné à l'équipe ce n'est pas de choisir ses congés, c'est de choisir à l'intérieur des possibilités ce qu'ils peuvent prendre »*. Enfin, **les critères sont affinés : ceux qui ont des enfants prendront prioritairement des congés durant les vacances scolaires, etc.** En même temps, le directeur lui apporte son point de vue sur sa posture : « *Vous ne vous positionnez pas assez : si vous n'êtes pas reconnu comme celui qui au final à le pouvoir de dire oui ou non, cela ne peut pas fonctionner »*.

## **Le management : l'accompagnement à la conduite du changement (directeur – site n°2)**

Dans le cas de la conduite du changement, l'équipe du chef de service doit être accompagnée. C'est un soutien à cette pratique complexe que le directeur doit apporter à son chef de service : « *On n'est pas sur des fonctions où on peut envoyer une note de service en disant : "Voilà, vous ferez comme ça, maintenant". Il faut accompagner, il faut être présent* ». Par exemple, pour ce faire, le directeur va lui apporter quelques indications : « *"Vous donnez cette grille, vous faites une première lecture, vous faites des corrections. À la deuxième lecture, vous allez arrêter de leur envoyer, vous allez écrire vous-même, vous allez écrire le rapport et vous allez le présenter aux professionnels". Voilà, ce sont des choses plus complexes, plus subtiles* ». Dans ce cas, il l'oriente en lui précisant les « procédures » à suivre et qui lui permettront de répondre à l'objectif. À tout cela vient s'ajouter un « style » de management sur lequel le directeur intervient également, et qu'il faut « manier avec parcimonie » dans le sens où le chef de service va devoir trouver son propre style :

« *Quand la personne est recrutée, elle me connaît déjà un peu, on a déjà eu un ou deux entretiens préalables au cours duquel on a échangé sur le management d'équipe, sur la dynamique d'équipe, sur le management de projet, sur l'éthique de management. Ensuite, dans nos entretiens, qui sont des entretiens fixés à l'avance, dans ce cas-là, moi je reprends ces questions avec elle en faisant attention parce que, moi, j'ai des attentes et en même temps, il faut veiller aussi à ce que le salarié ait des marges de manœuvre. C'est-à-dire que le style de management correspond aussi à une manière d'être, à un engagement. Et, ma conception des choses, elle m'est propre. Si l'efficacité est au rendez-vous, l'efficacité au sens large, j'accepte, même si cela me heurte* ». La personne soumet au directeur adjoint un problème auquel elle a dû faire face. Elle lui explique comment elle s'y est prise ou compte s'y prendre pour pallier cette situation. Lui, il va essayer de la questionner pour comprendre comment elle en est arrivée là, ce qui s'est passé. Il la met en garde, il lui conseille une démarche qu'elle pourra s'approprier ou ajuster en fonction de son propre style de management.

## **Le management : recadrage de la posture du cadre intermédiaire (directeur – site n°6)**

Le directeur de ce site a recruté, il y a quelques mois, un chef de service disposant d'une précédente expérience en matière de management au sein d'un autre établissement : « *Aujourd'hui, j'ai quelqu'un qui a une grosse efficacité, qui a une vraie rigueur de travail, qui avance, même si ce n'est pas au même rythme que les équipes. Mais il y a une certaine forme d'intervention car je me rends compte qu'au quotidien, dans la manière qu'il a de mener les choses – je pense qu'il ne s'en rend pas compte – mais cela ne se passe pas de la bonne manière auprès des personnes* ». Dans cette situation où la posture professionnelle du chef de service s'avère oppressante pour l'équipe, soit les personnes concernées remontent l'information auprès du directeur afin qu'il sollicite son chef de service pour trouver une solution, soit c'est ce dernier qui fait un point avec lui en cas de difficultés ressenties : « *Je suis beaucoup dans l'échange et quasiment tous les soirs on échange sur les différentes situations, sur les équipes, etc., on essaie de faire la part des choses* ». Pour tenter de remédier au problème signalé, dans un premier temps, le directeur essaie de « l'amener à... », sans l'interpeller de façon directe. Étant de nou-

veau sollicité pour débloquer la situation, il décide alors de demander à son cadre de se positionner clairement. Pour ce faire, il devra s'y reprendre de manière plus directe au cours d'un échange. Il demande à son cadre de mettre à plat tout ce qu'il a pu faire de sorte de lui faire prendre conscience de la situation et des risques encourus : il lui demande de « *dérouler tous les événements de manière à identifier la source du problème en regroupant les expériences, les situations, pour ne pas partir sur des représentations et donc rester sur des constats* ». Le cadre intermédiaire rapporte alors des situations objectives et ils essaient de voir ce qu'il est possible d'en faire : « *On part donc de situations, je vais lui parler de l'équipe de direction, je vais m'inclure dedans, je vais mettre en avant aussi ma propre remise en question en tant que directeur en disant "j'aurais dû faire plus attention à ça" ou "j'aurais dû intervenir à ce moment-là". Et puis, je me mets en position d'attente, que le cadre amène sa propre remise en question* ».

### **La mise en œuvre de l'évaluation interne de l'établissement : la difficulté de mettre en mots une action ordonnée (directeur adjoint – site n°2)**

En milieu d'année, une évaluation interne de chaque établissement doit être réalisée. Le directeur adjoint transmet un certain nombre d'informations qui permettront au chef de service de mettre en œuvre cette évaluation dans de bonnes conditions :

« *De manière physique ou très terre à terre, il a fallu montrer où se trouvent les dossiers dans l'ordinateur, les repérer, expliquer avec quel dossier on allait retravailler, expliquer les étapes par lesquelles on devait passer : donc du référentiel, du démarrage du plan d'action, la manière dont on traitait les points faibles pour pouvoir savoir quel plan d'action mettre l'année prochaine. On l'a traité ensemble de manière théorique. Après le chef de service l'a traité avec son équipe, puis on l'a retraité en comité de pilotage. Il est clair qu'à un endroit on ne s'est pas compris puisqu'il y a un travail qu'il n'avait pas fait, qu'il n'avait pas compris. Moi, je pensais qu'il avait compris* ». Partant de ce constat, le directeur adjoint entame une réflexion sur la manière dont il s'y prend : « *Je parle tellement de choses qui pour moi sont naturelles que je ne me rends pas compte que la personne en face n'a pas compris toutes les subtilités de ce que je lui disais parce que pour elle, je venais de lui mettre un bloc comme ça. Mais dans le bloc il y a des subtilités que je n'arrive pas à faire apparaître dans leur totalité* ». Il lui semble qu'il s'agissait plutôt d'une communication qui ne s'était pas faite suivant un ordre chronologique de ce qu'il y avait à faire : « *Du coup, le chef de service parlait de points forts, points faibles en me disant qu'il l'avait fait, mais on ne disait pas la même chose, on ne parlait pas du même outil en fait. Je serais allé vérifier si cela était fait, j'aurais pu dire : "ça, ça manque"* ». Le directeur adjoint a ainsi pu revenir sur ses explications et recommandations pour aider au mieux le chef de service qui l'avait sollicité.

### **L'élaboration du planning des personnels (directeur adjoint – site n°2)**

Dans le cas présenté ici, le directeur adjoint aide le chef de service à s'approprier des méthodes de travail dans le cadre de l'élaboration d'un planning des personnels. Pour ce faire, un outil informatisé est mis à disposition des chefs de service. Il contient les plannings et les grilles horaires. Le directeur adjoint tente de mettre en lien ces deux éléments à l'occasion de la sollicitation du chef de service : « *Sur les horaires il y a des modifications régulièrement, il y a des questions de conduite qui se posent tout le temps. Donc, au fur et à mesure des questions qui se posent on essaie de recentrer, dans le*



cadre de la convention et du droit au travail [...]. Petit à petit, on y met tous les textes réglementaires et les enjeux ». Un travail sur les plannings pour l'année 2014 est alors organisé en binôme avec le directeur adjoint qui lui donne les consignes. Il s'agit pour le chef de service d'intervenir en plusieurs étapes : récupérer les congés de tout le personnel, mettre ces informations sous forme de planning, puis revoir le directeur adjoint pour identifier ensemble à quels endroits cela pose problème, ce qu'il faut demander au personnel, etc. (« des questions techniques en disant "bon, là ce n'est pas possible, là il faudra demander un courrier, là il n'y aura personne le dimanche, etc." »). Le directeur adjoint contribue ici à l'acquisition de ces connaissances, notamment au travers des questions qui lui sont posées par le chef de service ou qui sont soulevées au fur et à mesure, qu'il s'agisse des plannings, des horaires, etc.

## **La période d'astreinte : un accompagnement réalisé sur site et à distance (directeur adjoint – site n° 2)**

L'activité d'astreinte est régie par les articles L212-4 bis et R261-3 du code du travail<sup>5</sup> qui la définit comme une activité qui s'exerce sur une période durant laquelle le salarié doit être disponible, qu'il soit à son domicile ou à proximité de sa structure, pour pouvoir intervenir et répondre à des besoins. Cette activité se justifie dès lors que l'établissement concerné dispose de structures d'hébergement. Dans l'exemple qui suit, l'astreinte a lieu au sein d'une structure d'accueil et d'accompagnement de personnes atteintes d'une déficience mentale, dans laquelle le nouveau cadre intermédiaire doit réaliser des tâches inhérentes à son service et au site<sup>6</sup>. On parlera ici d'astreinte de sécurité en ce qui concerne les chefs de service. La direction est à son tour informée dès lors qu'un problème délicat survient. Il s'agira alors d'une astreinte d'autorité qui concerne spécifiquement le directeur et le directeur adjoint : en cas de problème complexe, le chef de service peut contacter l'un des deux membres de la direction en fonction de l'organisation établie sur la semaine : « En soit, cela représente une phrase et demi, mais sur les épaules, cela pèse, et sur les épaules de personnes qui démarrent, cela pèse aussi [...]. J'ai un peu de bouteille maintenant et je sais que c'est quelque chose de lourd ».

La situation de transmission que nous souhaitons exposer à présent concerne un chef de service recruté en externe. Le directeur adjoint le reçoit afin de lui présenter et de lui expliquer en quoi consiste précisément cette activité d'astreinte : « Donc, comment faire passer cela ? J'essaie de l'expliquer par des mots en y mettant du contenu, mais le pôle de la responsabilité, c'est difficile de le faire passer par des mots ». Ensuite, pour veiller à ce que la nouvelle recrue ait bien compris l'enjeu de cette activité, le directeur adjoint va au-delà de consignes orales en se rendant sur les lieux lorsque le chef de service entre dans sa période d'astreinte, de manière à veiller à la bonne mise en marche du processus. Mais la communication ne se limite pas à la prise d'information et à une présence ponctuelle sur site. Elle se poursuit au téléphone dès lors que le chef de service

<sup>5</sup> « Une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle le salarié, sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, a l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour effectuer un travail au service de l'entreprise, la durée de cette intervention étant considérée comme un temps de travail effectif (...) » (article L212-4 bis).

<sup>6</sup> Par exemple, il s'agit pour lui de répondre aux communications téléphoniques de l'ensemble de la structure (y compris des services dont il n'a pas la charge) ; répondre aux besoins des résidents en cas de problème rencontré (santé, matériel, etc.) ; faire appel aux professionnels en cas de problème déclaré (plombier, etc.).

en ressent le besoin : « *Les premiers moments on (le directeur adjoint et le directeur) est présents téléphoniquement. Ou, moi, je sais que je suis parfois passé, des dimanches, pour voir comment cela se passait, ne serait-ce que dix minutes. On m'appelait régulièrement mais je crois qu'aujourd'hui, ce chef de service ne m'appelle plus [...]. En fait, je crois que chacun fait peser sur ses épaules la responsabilité qu'il peut. Je pense que c'est chacun, en fonction de ce qu'il est. Cela pèse plus ou moins [...]. Mais au moment où les personnes sont seules, effectivement, la disponibilité téléphonique, le fait de téléphoner, le fait de passer et de dire : "Cela fonctionne". Cela veut aussi dire : "Oui, tu n'es pas tout seul" ».* Dans l'exercice de transmission de savoirs sur la pratique, le « tuteur » prend en compte à la fois les connaissances requises, les conditions d'exercice de l'activité, ainsi que la personnalité du chef de service dans sa capacité à « porter » cette responsabilité : « *Les week-ends, cela se passe du vendredi au lundi 7h00. On a le temps de se sentir seul quand même [...]. Après, du coup, chacun le ressent à sa manière. Effectivement, pour être en mesure d'assurer l'astreinte, de la manière la plus sereine possible, il faut connaître tous les personnels du site et de tous les établissements liés à l'association, il faut connaître le public que l'on accompagne sur tous les établissements du site, et pouvoir répondre de la manière la plus appropriée possible [...]* ».

Afin de favoriser cette appropriation, le directeur adjoint n'hésite pas à organiser des temps d'accompagnement avec les autres chefs de service au moment de la prise de fonction. En termes d'action pédagogique, le « tuteur » dont il est question ici s'y prend différemment en fonction des deux personnes qu'il suit : « *Il faut se positionner différemment, [...] les deux chefs de service ne sont pas deux mêmes personnes, et effectivement, il n'y a pas besoin d'un même accompagnement pour les deux... enfin, les deux nécessitent un accompagnement différent, une réflexion différente sur : "comment je vais aborder la difficulté, etc.". Alors, cela ne veut pas dire que je réussis à tous les coups ».*

En définitive, « *la transmission du savoir se situe à plusieurs niveaux : sur ce qu'on peut communiquer sur notre pratique, notre façon de faire, notre façon de manager, etc. [...]. Mais il y a aussi la façon dont on fonctionne dans nos services et dans nos établissements. Notre nouveau chef de service, même s'il a été recruté en interne et donc a connaissance du site, en termes de formation à pouvoir procéder, à connaître et à pouvoir absorber, c'est relativement colossal. Cela va de la connaissance du résident, des familles, de la connaissance ne serait-ce que des projets individualisés, la connaissance du volet médical, de la sécurité des personnes et des biens, la connaissance des procédures qui sont mises en place, des plans de formation, du fonctionnement global (ex. : "Que fait-on s'il arrive ça ?"). Le week-end, la nuit, il n'y a que le chef de service qui assure la permanence de sécurité – le directeur ou directeur adjoint étant appelés en cas de problème – et qui est seul sur le terrain, qui doit être capable de prendre des initiatives et de dire : "Bon, il se passe ça, je fais ça" : c'est gigantesque. Cela va donc de la connaissance des surveillants de nuit, de la transmission des informations du surveillant de nuit, la connaissance du système d'alarme sécurité incendie, sécurité gaz, du déverrouillage du portail : un tas de choses techniques. C'est colossal en termes de procédures, d'informations, etc. » (directeur – site n° 1). Il y a donc un grand nombre de connaissances à intégrer, ce qui requiert plusieurs semaines pour intégrer tout cet ensemble. On apprend aussi beaucoup en situation inédite (par exemple, en cas de décès d'un résident, etc.).*

## **Le cas d'une situation inédite durant une période d'astreinte de sécurité : la confrontation au décès d'un résident (directeur adjoint – site n°1)**

Les établissements équipés de structures d'hébergement pour personnes adultes handicapées sont de plus en plus confrontés à des publics vieillissants, ce qui implique, de fait, la nécessaire prise en compte des risques de décès au sein de cette population. Dans le cas décrit par un directeur adjoint, la confrontation à un décès d'un résident a été vécue par un nouveau chef de service : « *Les chefs de service nous appellent, puisqu'on est d'astreinte de sécurité, pour nous informer de la situation. Et puis après, il y a aussi une procédure à respecter, qui fait en sorte que l'annonce du décès aux équipes, l'annonce du décès aux résidents, l'annonce du décès à notre siège social... Donc, c'est un petit peu tous ces éléments-là qu'il faut réunir, et que l'on doit transmettre à toutes les personnes concernées par une situation de cet ordre-là [...]. Le chef de service est en fonction depuis près d'un an, mais c'est vrai qu'il y a toujours une inquiétude par rapport à ce type de situation. Mais nous on est aussi derrière pour lui dire : « Quel que soit le problème n'hésites pas à nous appeler [...]. Il est déjà au courant de toutes ces informations, mais nous on va venir épauler le chef de service par rapport à de la communication que l'on doit faire [annonce auprès de l'équipe, etc.]. Ce qu'il y a, c'est que l'on va essayer à ce moment-là de se poser, et puis de voir qui fait quoi, si effectivement la charge émotionnelle est parfois un peu trop importante, on va un peu scinder les choses pour que nous, à notre niveau, on reprenne à notre compte un certain transfert d'information qui peut être difficile à partager ou à faire partager. Mais on est toujours dans une dynamique du travail d'équipe* ». Dans cet exemple du décès, l'accompagnateur reconnaît qu'il est plus difficile pour lui d'entrer dans une description de l'acte de transmission. D'après lui, cela s'explique par le fait qu'il y a beaucoup de parties prenantes : « *Effectivement, moi, j'ai un regard aussi un peu plus aiguisé par rapport aux dispositions qu'il faut prendre avant de valider le projet au final* ».

## **L'élaboration d'un projet de séjour vacances (directeur adjoint – site n° 1)**

Les équipes d'animateurs élaborent un projet dit de « transfert » qu'ils transmettent ensuite à leur chef de service. Ce dernier va apporter son regard sur ce projet, en prenant en compte notamment sa faisabilité par rapport aux objectifs visés, les précautions à prendre autour de ce projet, avant de s'adresser à son directeur adjoint : « *Il va me dire : "Tiens, là j'ai des propositions d'un, deux, trois projets. Est-ce que cela convient à la lecture ? etc."* ». Le chef de service va ensuite développer ses propositions : « *Il va dire, "dans le groupe, il y a tel ou tel résident qui demande un accompagnement un peu plus soutenu, donc est-ce qu'on peut étoffer le ratio d'encadrement ? Est-ce que cela peut passer ? Est-ce que cela peut être validé dans ce sens-là aussi ?"* ». Mais ne disposant pas de tous les tenants et les aboutissants concernant la planification des congés, la planification des horaires, il va alors demander au directeur adjoint s'il n'y a pas trop de personnes en congé au moment où le projet doit être mis en œuvre. Le directeur adjoint prend en compte ses inquiétudes : « *Je vais lui dire, "non, là ce serait mieux que tu le reportes d'une semaine parce que j'ai trois personnels en congé", je vais donc un petit peu l'alerter sur le fait qu'il vaudrait mieux reporter* ». Dans cet accompagnement, le « tuteur » reste prudent en veillant à ne pas faire le travail à la place du chef de service : « *Je ne vais pas, comment dirais-je... l'aider à élaborer le projet. Je vais plutôt lui faire des retours si, par exemple, j'ai deux animateurs qui partagent deux résidents, sur une population de quinze*



*personnes accueillies je vais lui dire : "Non, là on ne va pas passer, parce que c'est du un pour un, et on n'est pas dans cette configuration- là". Je vais lui faire des remontées par rapport au ratio d'encadrement, par rapport à la planification des congés sur telle ou telle période, et qui pourront permettre de re- planifier le projet ultérieurement ».* Ici, le directeur adjoint apporte au chef de service son expérience, y compris en ce qui concerne les situations inédites. Il lui indique au fur et à mesure l'impact des décisions vers lesquelles il s'oriente et argumente en prenant en compte la manière de faire que ce chef de service envisage d'adopter.

*« Et puis après, c'est une gymnastique à laquelle il tend aujourd'hui à être rodé ».*

## **La place de l'écriture, une préoccupation qui perdure au-delà de la période d'essai (directeur – site n° 2)**

Le directeur adjoint demande au chef de service de retravailler en profondeur quelques éléments qui sont les avenants aux contrats de séjours, les renouvellements de notifications qui sont rédigées. Il constate au niveau de ces écrits professionnels quelques faiblesses. Il demande donc au chef de service de mettre en œuvre des éléments méthodologiques qui permettent à ses collaborateurs de mieux aborder les écrits professionnels et ainsi de les rendre plus précis en termes d'arguments : *« Par exemple, cela ne sert à rien de travailler sur le budget si on ne connaît pas les ressources de ces personnes. Ils vont travailler avec les gens sur la manière dont on fait les achats mais ils ne savent pas combien les gens gagnent. Donc, cela n'a pas de sens. Ils vont travailler sur l'habitat mais ils ne savent pas quelle est la facture EDF. Et quand on leur pose la question ils nous disent que c'est le tuteur [du bénéficiaire] qui s'en occupe. Voilà, donc ce sont les objectifs que je lui fixe qui sont des objectifs qualitatifs et sur lesquels je lui demande de trouver des solutions ».* Dans cette situation d'accompagnement, de tutorat et de soutien, le chef de service est sous le « contrôle » du directeur qui veille également à lui apporter ses conseils sur la manière d'écrire tout en insistant sur le fait qu'il est essentiel de montrer l'exemple : *« Il y a des situations dans lesquelles on va dire : "Bon, cette personne-là, vous lui avez donné deux fois l'information, maintenant il faut ce que soit vous qui lui montriez". Il faut montrer l'exemple, il faut être là. Il ne faut pas se contenter de dire : "Non, là ça ne va pas, ce n'est pas bon ; là vous avez fait une faute d'orthographe ; là il n'y a pas de syntaxe ; là c'est incompréhensible", etc. ».* Dans ce cas de figure ayant trait à la pratique d'écriture, la façon d'agir du directeur est très empirique selon lui : ses références relèvent de son expérience, de son vécu et il lui est donc difficile de les conceptualiser.

L'exercice du tutorat, que notre enquête a permis d'illustrer, tient compte d'une multiplicité de critères, qu'ils soient de l'ordre de l'expérience de terrain des deux parties, ou de la capacité à articuler des savoirs pratiques et théoriques dès lors qu'il s'agit de résoudre des problèmes. Sur ce point, concernant les acquis en formation, il est aussi intéressant de se pencher sur l'adéquation entre le diplôme détenu par le cadre intermédiaire et la réalité du terrain. C'est ce que nous proposons d'analyser du point de vue des directions d'établissements ainsi que des chefs de service nouvellement intégrés.

## 6 | L'adéquation entre les diplômes et les besoins réels des établissements

### 6.1. Le point de vue des directions

Concernant l'adaptation des diplômes aux situations et besoins réels des établissements, les avis semblent partagés entre un CAFERUIS, considéré comme la certification qui correspond à l'exercice de la fonction de cadre intermédiaire, le DEIS, qui est favorisé dès lors que l'on raisonne en termes d'évolution de carrière pour une orientation vers des fonctions de cadres de direction, et enfin les masters orientés management et qui pourraient à terme détrôner les deux premiers diplômes. En effet, ce dernier type de diplôme contribuerait alors à favoriser un modèle proche de celui des entreprises en termes d'encadrement des ressources humaines, et donc irait dans le sens des mutations en cours des métiers relevant de cette spécialité.

Concernant le DEIS (de niveau I) et le master 1 EGESS (de niveau II), il s'agit de deux diplômes dont l'utilité est reconnue notamment au sein d'établissements dans lesquels les responsables hiérarchiques optent pour une montée en compétences vers des fonctions de cadres de direction. Par exemple, même si le DEIS relève plus de postes de type directeur adjoint, on lui reconnaît des avantages car il correspond à une formation plus « conceptuelle » et méthodologique par rapport au CAFERUIS<sup>7</sup> (de niveau II).

En comparaison avec ce dernier, le master tend, semble-t-il, à apporter « une vision plus macro. Cela donne une vision beaucoup plus large » au vu des transformations actuelles (directeur – site n° 3). Le CAFERUIS, quant à lui, est préféré aux diplômes de niveau I du côté des établissements au sein desquels la fonction de chef de service doit être occupée par une personne formée à cette fonction et non à un niveau supérieur de type cadre (dans ce cas, c'est le CAFDES qui correspond à ce statut). Le programme paraît suffisant et correct, d'après les témoignages des intéressés.

Toutefois, ils indiquent qu'il ne garantit pas la pratique. « Mais un diplôme peut-il réellement garantir la pratique, surtout lorsque cela concerne une fonction soumise à des aléas divers et fluctuants en fonction des contextes d'exercice ? », s'interrogent-ils. Les critiques énoncées se rapportent plus particulièrement à la structure du système de formation en termes d'articulation entre les apports intellectuels, les apports méthodolo-

<sup>7</sup> Notons, à ce sujet, les propos d'un directeur qui a contribué au groupe de travail en 2011 (1<sup>er</sup> volet de la recherche) et rappelant que le DEIS et le CAFERUIS ne s'appuient pas sur le même rapport au savoir et sur la même méthodologie d'élaboration. Côté DEIS, on se trouve sur le développement d'une expertise en termes de méthodes et de mise en œuvre ; côté CAFERUIS on se situe sur un travail d'encadrement intermédiaire, de management : « On ne vise pas la même transmission de savoirs puisqu'on ne vise pas les mêmes compétences [...]. Il y a pour moi, d'un côté la notion de recherche, d'élaboration autour de l'ingénierie, à savoir la production de savoirs, et de l'autre, un travail sur le positionnement en termes d'encadrement intermédiaire. Pour moi, nous sommes sur deux registres assez différents, pas toujours satisfaisant pour le CAFERUIS en termes d'absence de réflexion sur les postures, ou de technicité trop élaborée au détriment de travail sur les postures ». À l'inverse, le directeur du site n° 4 avance que le travail sur les postures en CAFERUIS est au contraire très poussé. Dans ce cas, faut-il supposer que cela est à mettre en lien avec la position qui sera adoptée par le formateur chargé de dispenser le module ?

giques et les apports en termes d'apprentissage du métier/adaptation à la fonction. Selon les personnes interrogées, ces trois volets trouveraient un intérêt à être combinés aux trois modes de formation : universitaire, professionnelle et par accompagnement dans l'emploi (formation dispensée par l'employeur). Pour pallier ces difficultés, la direction de l'établissement rassemblant les sites n° 1 et n° 2 fait appel à des intervenants extérieurs (cabinets de consultants) pour favoriser cette articulation.

Aussi, pour les professionnels du métier en général, l'enjeu réside dans le fait de veiller à ne surtout pas reproduire des modèles hiérarchiques non appropriés et à agir à l'image des professionnels interviewés ici. La formation au management prend dès lors son importance, notamment pour ce qui se rapporte aux diplômes de niveau master orientés management, lesquels sont perçus comme étant de plus en plus adéquats aux besoins du secteur. Mais cela contribue-t-il à faire émerger un nouveau modèle du management dans le champ du social qui serait inspiré de celui du monde de l'entreprise ? La question est particulièrement problématique dans le domaine du social non lucratif, le sens où cela implique d'acquérir des compétences managériales, mais en même temps de savoir dépasser ce modèle en l'hybridant avec le modèle plus coutumier du travail centré sur l'« humain » (basé sur un engagement et une mobilisation de l'intelligence collective).

Un directeur général (sites n° 1 et n° 2) interrogé à ce sujet craint que le DEIS soit en décalage par rapport à ce que l'on peut attendre concernant, par exemple, les compétences de gestion d'un établissement médico-social traditionnel (compétences en gestion financière, compétences en contrôle de gestion, etc.). Le CAFERUIS lui semble bien plus correspondre au besoin. Il couvre relativement bien la fonction exercée. Par contre, il est difficile de voir si les compétences développées dans le cadre de cette formation correspondent bien au terrain. Les professionnels diplômés d'un DEIS qui candidatent pour des fonctions cadres sont peu nombreux, d'après ce que le directeur général en question a pu constater. Ou du moins ils ne font pas partie des personnes sélectionnées à l'occasion de recrutements. Toutefois, l'orientation vers ce type de formation n'est pas exclue : actuellement, un chef de service au sein de l'un de ses sites suit cette formation avec l'accord de la direction. Il verra par la suite si une opportunité d'évolution vers une fonction de directeur adjoint s'offre à lui, d'autant plus qu'au sein de cet établissement, près de 70 % de l'équipe de direction devraient partir prochainement à la retraite, ce qui est en mesure d'offrir de nouvelles opportunités.

Un directeur, intervenant au sein de l'un de ces deux sites, témoigne au sujet du DEIS : « *Moi, je pense que la formation est très généraliste. Elle est intéressante, notamment sur tout ce qui concerne les politiques publiques. Je pense qu'on a des professionnels qui, s'ils ont bien suivi les cours, connaissent bien les politiques publiques, les dispositifs, la loi de 2002, la loi de 2005, etc. – ce sont des choses importantes – et maîtrisent un peu les systèmes d'évaluation. La nouvelle génération est assez bonne là-dessus* » (site n° 2). Par ailleurs, ce directeur considère le référentiel du CAFERUIS comme étant « *très ambitieux* ». Pour lui, cette formation ne paraît pas en capacité à répondre à la plénitude de ce référentiel. **Il a tendance à penser que ces métiers requièrent des compétences professionnelles liées à l'expérience, à la pratique.** Pour être un bon chef de service, l'idéal serait, selon lui, de pouvoir commencer un parcours de formation puis le poursuivre en apprentissage. Il trouve intéressant l'apprentissage, avec un va et vient avec la pratique professionnelle, quand cela concerne des formations complémentaires. Ce qui lui paraît essentiel en termes de profils de cadres intermédiaires est d'avoir des personnes qui possèdent d'abord des bases solides par rapport à un métier précédent et

qui présenteraient un concours, ou qui « seraient dans un va et vient « école/structure » de manière à apprendre, par exemple, le droit du travail et venir le mettre en pratique... ».

## 6.2. Le point de vue des cadres intermédiaires récemment recrutés

Lorsque l'on interroge les cadres intermédiaires sur l'intérêt de la formation qu'ils ont suivie dans le cadre de leur cursus, quel que soit le diplôme, ils pointent peu de domaines qu'ils considèrent comme ayant été insuffisamment développés en référence aux besoins qui se sont révélés lors de leur prise de fonction. En règle générale, pour ce qui concerne le CAFERUIS, il semble que ce soit surtout le domaine du management qui pose problème : « *Je me suis senti le moins formé, même si ce domaine a été travaillé au cours de cette formation. Il s'agissait alors pour moi de cas d'école et je sentais bien que cette réflexion préalable ne suffirait pas à ma pratique professionnelle. Sur le terrain, les choses sont plus complexes et on n'a, hélas, pas [suffisamment] de temps et de recul pour analyser les enjeux, les phénomènes de groupes, sa propre position par rapport à l'équipe éducative, etc. Ces temps de réflexion ont été possibles lors des six semaines de stage au cours desquelles j'ai pu beaucoup partager mes impressions et analyser des situations de travail avec le chef de service qui faisait office de référent de mon stage. Il aurait fallu que ce stage soit plus long... En fait, c'est maintenant que j'aurais besoin de formation. Avant, c'était trop tôt et les exemples étaient abstraits pour moi. Aujourd'hui, je pourrais partir de situations concrètes, vécues* » (chef de service – site n°1). Toujours en matière de management, cette fois-ci du côté du master 1 EGESS, la formation est parfois jugée comme étant courte dans la durée avec du temps passé sur la période de stage professionnel : « *En cours de formation, on a davantage parlé de tout ce qui était médico-social, qui n'est pas le management public en général. Et il n'y avait pas vraiment de cours précis sur tout ce qui était internat ou des spécificités internat. En tout cas le mode de management, je pense qu'il peut s'appliquer partout. D'autant plus que je pense qu'on a eu une formation financière qui aujourd'hui... On ne l'applique pas sur le terrain, parce que les études de budget, etc., c'est davantage la direction générale. Le chef de service en fait lui ne fait pas de bilan, il a des budgets alloués, il doit faire gaffe de ne pas dépasser [...]* » (chef de service – site n° 3).

Dans le CAFERUIS, les aspects relatifs à la partie « gestion administrative et financière » ont été signalés comme étant assez légers au niveau de la formation : « *Cela aurait été bien quand même que ce soit un peu plus* » (chef de service – site n° 2). Dans la même lignée, l'un des cadres intermédiaires, détenteur du master 1 EGESS s'interroge sur la rentabilité des établissements dans un contexte où la question va avoir tendance à s'imposer au fil du temps : « *Je pense que pour un management des associations, on s'est calqué sur le management des entreprises privées. Sur le mode de pensée, de rapport d'efficience, d'efficacité, du monde du travail. On va être amenés de plus en plus à évaluer nos actions financièrement et pouvoir prouver qu'on n'est pas une vache à lait [...]. Je pense que la différence fondamentale c'est l'aspect humain* » (chef de service – site n° 3). En ce qui concerne la gestion budgétaire, elle est posée comme ayant été « survolée » en formation CAFERUIS, ce qui implique le désir pour le professionnel de suivre une formation spécifique l'aidant à pallier ce manque : « *J'apprends maintenant au coup par coup, en fonction des problèmes posés* » en situation de travail (chef de service – site n° 1).

Comment rentabiliser des choses qui ne peuvent pas être anticipées ? En effet, réfléchir à cette problématique implique de s'interroger sur les besoins d'un usager sachant qu'ils fluctuent et sont difficilement prévisibles : il y a un certain nombre d'incertitudes avec lesquels les cadres intermédiaires vont devoir compter, au cas par cas, ce qui s'avère délicat car il semble difficile de « rationaliser » les choses :

« *On pourrait tout rationaliser, mais la question, c'est faire le lien entre le terrain, parce que l'éducateur par exemple qui parle à un jeune... Maintenant, on nous demande presque de savoir quel éducateur a parlé tant de temps à tel jeune, pour évaluer le nombre de temps de parole d'un jeune envers un professionnel. J'exagère. Mais c'est pour dire jusqu'à quel point ils veulent avoir une visibilité du travail. Alors que les fondements du social, c'est l'écoute, la parole, mais ça, comment on l'évalue ? Comment on le décrit ? Donc aujourd'hui, bien sûr, on est davantage sur les écrits, dans le reporting des actions, mais il y a une certaine limite. Un éducateur après avoir parlé 10 minutes avec tel jeune, on arrive à des aberrations* » (chef de service – site n° 3). **Ensuite, en termes de connaissances** acquises, notamment sur le plan des réglementations actuelles, les manques en la matière ressentis par les professionnels ont été comblés en cours de formation (par exemple, la loi de 2002, la loi relative au handicap, le fonctionnement des établissements, etc.). Dans ce cadre, ces connaissances sont mises à profit au travers du mémoire et de l'expertise technique pour une valorisation des acquis issus de la formation et des stages.

Les cadres intermédiaires interrogés mettent aussi l'accent sur le fait que chacun doit développer, en cours de formation, ses propres outils, règles de conduites pour l'action : « *Moi je me suis mis à lire des bouquins, à faire des trucs que je n'avais pas fait depuis 25 ans. Je me suis dit : "Franchement, pourquoi tu n'as pas fait ça avant", parce que... Voilà. Après quand on est dans le travail au quotidien, évidemment, on ne prend pas le temps de lire un bouquin... on regarde vite fait les lois, et s'il faut les appliquer, on les prend, s'il ne faut pas les appliquer, on les met de côté* » (chef de service – site n° 1). Le dynamisme du futur cadre intermédiaire est donc également requis, y compris durant la formation. Quel que soit le diplôme préparé, les personnes interrogées sont conscientes que les centres de formation sont porteurs de courants théoriques différents et par là-même, de méthodologies d'enseignement différentes : « *Je crois que c'est vraiment une question de méthodologie et de pédagogie. Il s'agit pour les stagiaires de trouver la pédagogie qui leur convient le mieux, je crois* » (chef de service – site n° 4).

Pour ce qui est du passage de la théorie à la pratique, le mémoire de CAFERUIS, a été, pour celles et ceux qui sont parvenus à construire leur projet professionnel en lien avec la thématique qu'ils ont traitée, l'occasion de réinvestir sur le terrain ce qu'ils ont pu composer et formaliser par écrit en formation et ainsi mettre en application le fruit de leurs réflexions. Certains estiment, par là-même, avoir gagné du temps en la matière, d'autant plus que les rencontres réalisées durant le cursus avec d'autres professionnels « collègues » sont d'un apport non négligeable, en particulier en termes de retours sur expérience des uns et des autres. Ce cas de figure est également valable pour l'ensemble des formations de ce type (échange sur le vécu en entreprise, échange sur les savoirs, etc.) : « *Pendant que je faisais la formation, j'ai effectivement été avec des collègues qui travaillent sur d'autres structures et dans un bon esprit d'entente. Je suis allé voir des collègues sur leur lieu de travail, je suis allé voir des structures que je ne connaissais pas auparavant. Simplement en les regardant, en les observant, mais du coup après, on y réfléchit, on voit la loi, on voit l'application, etc. Pendant les deux ans, au-delà du stage, je suis aussi allé voir d'autres collègues de la formation... On s'est fait un peu des échanges comme ça. Et du coup, ça m'a énormément servi* » (chef de service – site n° 2).



Lorsque l'on aborde la question de la formation sur le tas et de son utilité, il ressort que la formation sur le terrain a permis non seulement une prise de conscience de l'ampleur des tâches à réaliser, mais également de « *ressentir ce qu'était le poids des responsabilités (surtout le week-end, lorsque l'on est seul en tant que responsable pour les équipes éducatives et les résidents sur le site). L'expérience acquise, au fil des mois, suite à la gestion de diverses situations, m'a permis de mieux gérer mon stress. J'arrive, au fil du temps, à mieux prioriser mes actions mais les urgences quotidiennes viennent parasiter mon planning de travail* » (chef de service – site n°1). **Au final, une évidence leur apparaît** : la formation ne suffit pas. Certains ont connaissance des contenus des missions attribuées aux cadres intermédiaires (élaboration de rapports d'activités, d'évaluations internes, de rapports d'établissements, etc.). Mais dans la pratique, c'est autre chose et même lorsque certaines activités sont connues, les démarches ne sont pas forcément celles qui ont été suivies dans le cadre d'autres expériences en entreprise : « *Parce que moi, j'ai déjà fait des rapports d'activités, mais sur des postes de travailleurs sociaux, puis sur des postes de coordination, sur des dispositifs. Par contre l'ampleur n'était pas du tout aussi importante que dans ces établissements. Il y a une rigueur, la loi est appliquée. Voilà, donc sur ça de toute façon, la formation ne peut pas apporter plus que ça. Après, les compétences, les écrits, les plans sont à l'intérieur des associations...* ».

Enfin, lorsqu'on demande aux chefs de service s'ils pensent avoir encore à acquérir de nouvelles compétences, ils répondent par l'affirmative. Un chef de service témoigne sur le fait qu'il lui reste encore à apprendre en matière de management, à ne pas chercher à être systématiquement disponible, à arriver à ne pas répondre immédiatement à une demande, à une question pour prendre le temps d'y réfléchir, quand la situation le permet : « *Cela me permettrait d'être moins coupé dans mon travail et aussi d'avoir du temps pour réfléchir et ne pas être dans la spontanéité de l'échange et d'une réponse immédiate* » (chef de service – site n° 1). Il en est de même pour les questions qui relèvent du management d'équipe où les titulaires de la fonction de cadre intermédiaire prennent conscience que l'idéal d'un management « participatif » est détrôné par une réalité qui place l'accompagnement des équipes comme une nécessité absolue « pour que les choses avancent », ce qui requiert des compétences en la matière : « *Il faut beaucoup de doigté, de diplomatie, de pédagogie et de perspicacité car chaque salarié est un cas unique, représente un parcours professionnel, a son caractère propre, ses points de force et de faiblesse, etc.* » (chef de service – site n° 1). D'autres connaissances en termes de politiques sociales sont aussi identifiées comme nécessitant une perpétuelle prise d'information sur le sujet. En effet, le champ social est en mouvement au même titre que le champ médico-social, même si leur mode d'organisation est différent : « *Je pense que le social va s'orienter du même côté. Donc je pense que c'est vraiment sur la connaissance des politiques sociales qu'il pourrait y avoir davantage d'informations et de compréhension à apporter* » (chef de service – site n°3).

Les formations conduisant à l'exercice de la fonction de cadre intermédiaire ont été précieuses aux professionnels dans le sens où elles leur ont permis de changer de posture professionnelle, de permettre une transition entre deux fonctions, par exemple celle d'éducateur vers celle d'encadrant de proximité. Elles leur ont aussi permis de rencontrer d'autres professionnels, ce qui a été riche en termes d'échanges. Elle les a, au final, aidés à se ressourcer intellectuellement. En termes d'apports, les personnes interrogées s'accordent tous à dire que leur formation a été un élément moteur dans leur parcours professionnel. Les témoignages indiquent que le CAFERUIS est une formation

extrêmement complète, très intéressante, construite de façon intelligente et qui les a **réellement stimulés dans l'apprentissage**. Elle leur a, par exemple, permis la capitalisation de toutes les connaissances et compétences dans l'écriture du mémoire, la question de l'écrit étant de plus en plus incontournable aujourd'hui, comme nous l'avons déjà indiqué. Le master 1 EGEES, quant à lui, tire son épingle du jeu en matière d'acquis sur le management en général. Le choix de cette orientation est à mettre en lien direct avec un désir d'anticiper son évolution de carrière en cohérence avec l'évolution du social sur « un mode managérial ». C'est ainsi, pour le professionnel concerné, une manière de pouvoir par la suite emprunter plus sereinement une passerelle vers un statut de cadre en qualité de directeur adjoint ou de directeur.

## Conclusion

Nous avons pu constater, au cours de nos investigations, que l'accueil et l'intégration du cadre intermédiaire nouvellement recruté s'organisait parallèlement sous la conduite de deux acteurs. Le directeur, d'une part est positionné sur un contrôle des compétences, sur le fait de « rendre compte » et sur la fixation d'objectifs, et l'action du directeur adjoint, d'autre part, se situe plus sur de l'opérationnalité, de la mise en œuvre et de l'accompagnement du nouveau professionnel durant sa période d'essai et parfois même au-delà en cours d'emploi, quand cela le nécessite.

Mais, d'après les personnes interviewées, il n'est pas aisé de quantifier le temps requis pour qu'un « chef de service » maîtrise les subtilités liées à l'exercice de sa fonction, tout particulièrement s'il s'agit d'un professionnel qui a été recruté en externe. D'aucuns pensent que cela dépend à la fois du fonctionnement du service d'accueil et de la personnalité du cadre intermédiaire : « *Je pense qu'on connaît bien son établissement quand on a fait plus d'une année complète, c'est-à-dire, qu'il faut qu'on ait fait un projet d'établissement, un rapport d'activités, un rapport d'évaluation, un plan d'amélioration, et un deuxième projet d'établissement. Je crois que là on a bouclé complètement un cycle, et on est en capacité d'avoir une vision un peu globale. Ce sont des éléments qui permettent d'avoir une vision un peu globale, d'avoir mis en place des projets, de les voir aboutir. C'est ça qui est intéressant [...]. Parce que, à travers cela, à travers le management de projet, on a l'ensemble des éléments qui sont aussi utiles dans la direction d'équipes : on a la gestion du personnel, on a le rapport avec les familles, on a le rapport avec les usagers, on a les évolutions, etc. C'est intéressant* » (directeur – site n° 2). Par exemple, « en doublure » sur une astreinte de sécurité, cela peut durer quelques jours ou quelques soirs. Puis la personne travaillera seule sur une soirée, tout en étant toujours accompagnée le week-end. Dans le cas d'une promotion interne, la maîtrise de la fonction se fera en général plus rapidement : « *On comprend plus facilement les rouages [...], on s'est imprégné de cette "culture d'entreprise" [...]. Quand on est issu de l'externe, c'est un peu plus compliqué* », même si la personne concernée « *aura toujours des interrogations* » dans le cadre de sa nouvelle fonction (directeur adjoint – site n°1).

Pouvoir ainsi se prononcer au bout d'une année quant à un bilan sur l'acquisition des compétences par le cadre intermédiaire serait trop limité, d'après les témoignages des accompagnateurs. Par contre, il est possible, sur cette période, de pouvoir déjà déceler chez la nouvelle recrue des compétences qui relèvent en particulier de l'écoute, comme

par exemple en matière de restitution des commandes qui lui sont faites : « *Je pense que cela va dépendre des personnes et de ce qui va se passer sur l'année, des difficultés qu'il va y avoir, si l'équipe est bien présente ou s'il va falloir gérer les questions qu'ils se posent* » (directeur adjoint – site n° 2). Tous ces indicateurs vont également être utiles pour l'accompagnateur dès lors qu'il aura à déterminer sa manière de transmettre des savoirs d'expérience auprès du cadre intermédiaire.

À l'image du chef de service du site n° 1, les professionnels en poste interrogés, apprécient dans la fonction la diversité des tâches à accomplir, la diversité des acteurs rencontrés, la communication orale avec les personnes (usagers, personnels, stagiaires, etc.). La confiance et la liberté qui leur est accordée dans certaines tâches ou pour accomplir leur travail, ainsi que le fait de constater que les choses avancent au niveau des équipes, leur procure également une grande satisfaction. Même si cela est difficile au départ, ils parviennent à trouver un juste équilibre au bout d'un an ou deux, selon les cas, et l'accompagnement réalisé par leurs pairs favorise l'accès à une meilleure maîtrise des situations complexes. D'autres témoignages viennent conforter l'idée d'une fonction qui, malgré les difficultés auxquelles les cadres intermédiaires peuvent être confrontés, n'est pas dépourvue de sens pour eux : « *Ce qui me plaît le plus, c'est que je m'éclate, c'est-à-dire que c'est un métier qui n'est pas routinier. C'est toujours différent, même s'il y a bien sûr des actes rébarbatifs, quotidiens et répétitifs. En tout cas, ça me plaît énormément* » (chef de service n° 3) ; « *Ce qui me plaît le plus, c'est de veiller à ce que les collaborateurs se sentent pris en compte et puissent évoluer, bénéficier des formations dont ils ont besoin, et les accompagner* » (chef de service n° 4).

Ensuite, ce qui ressort comme étant le moins plaisant dans leur travail relève de situations telles que celles rencontrées à l'occasion d'une astreinte de sécurité : « *Ce qui me plaît le moins, c'est la solitude avec le fonctionnement, les horaires qui font que l'on est et que l'on se sent seul ; très peu d'échanges avec ses pairs, davantage un passage de relais. C'est dommage car on vit sans doute tous les mêmes situations et d'en parler pourrait nous soulager, permettre de trouver des solutions en termes de stratégies, etc. [...]. La permanence téléphonique (le matin tôt, le soir à partir de 17h00 et tout le week-end) morcelle constamment le travail que je suis en train de faire. Ce qui est une perte d'efficacité et un stress supplémentaire et crée une impression d'être toujours débordé et peu disponible [...]* » (chef de service n° 1). Parfois, c'est aussi le constat d'une lenteur de compréhension, de communication et d'exécution des équipes par rapport à un travail demandé qui est déploré. En fonction des missions attribuées, le cadre intermédiaire qui rencontre quotidiennement ses équipes doit prévoir un certain nombre de déplacements lorsqu'il est responsable de plusieurs sites. C'est le cas des cadres intervenant pour les sites n° 3 et n° 4 : « *Ce qui plaît beaucoup moins... Qu'est-ce que je pourrais dire ? Je pense que ce sont les déplacements [...]. On part tout le temps dans les déplacements, dans les différents sites. J'ai à peu près trente kilomètres entre les services [...]* » (chef de service n° 3).

Comme cela nous a été mentionné, la fonction de cadre intermédiaire évolue grandement depuis quelques années déjà (Bouquet, 2006). On passe d'une fonction de terrain à une fonction de gestion comprenant, par exemple, l'apprentissage d'outils, un recours à l'écrit beaucoup plus important, etc. En termes de prospective, les avis ne manquent pas sur cette question : « *Selon moi, l'évolution prochaine, celle que je sens, mais qui ne l'est*



pas encore, c'est le management de projet. Les chefs de service (et les directions, bien entendu) seront constamment amenés à justifier leurs demandes de budget. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on est dans une sorte de situation de rente qui... alors, ça a déjà changé parce qu'on est dans une rente où on a des autorisations – notamment, les décrets sur les évaluations ont modifié tout cela. C'est-à-dire que les autorités de tutelle, de tarification, vont renouveler ou pas nos autorisations, ce qui n'était plus fait depuis cinquante ans. [...] C'est un peu la donne, dans le principe. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, on est obligé de rendre compte : pourquoi on touche cet argent et ce qu'on en fait. On est obligé de donner des objectifs [...]. Demain, à mon avis, on va devoir renégocier réellement nos budget [...]. Mais, on n'en est pas là. C'est un peu complexe parce que nous avons de grosses structures, de gros investissements. Et, je pense que c'est aussi ce qui va ralentir le processus, c'est-à-dire, on ne peut pas remettre en cause tous les financements de façon permanente » (directeur – site n° 2). A partir de là, cela signifie en même temps, que les cadres intermédiaires devront peut-être de plus en plus participer au management de projet et par là-même être en capacité de mobiliser leurs équipes sur des évolutions, tout cela en lien avec les politiques publiques et les financements.

Au total, deux séries d'investigations pourraient prolonger cette étude. D'une part, pour valider, affiner et creuser les processus reliés à l'activité d'accueil et d'accompagnement des cadres intermédiaires nouvellement recrutés, il serait utile de suivre dans le temps (sur une période de six mois, incluant la période d'essai) quelques individus directement concernés, ainsi que les directeurs et les directeurs adjoints impliqués dans cette activité<sup>8</sup>. Ceci impliquerait également de revenir sur le sens des définitions actuelles et à venir de la fonction de cadre intermédiaire au vu des transformations qui impactent son évolution : « Un chef de service, avant, on aurait attendu de lui qu'il gère les équipes purement éducatives, qu'il valide les projets individuels des résidents, l'accompagnement éducatif pur et dur, et qu'il gère le budget éducatif. Aujourd'hui, on va lui demander [...] quasiment d'intervenir dans les mêmes domaines que le directeur. De plus en plus, c'est ce que je vois » (directeur – site n°6).

D'autre part, il apparaît opportun de se centrer sur les principales tendances d'évolutions identifiées, qui sont actuellement sources d'importants questionnements et réflexions, notamment quant au positionnement que les chefs de service sont amenés à adopter. L'enjeu réside ni plus ni moins dans la capacité des structures à fabriquer, sinon à inventer un nouveau modèle de management, qui est en mesure d'emprunter intelligemment à d'autres sphères professionnelles (relatives en particulier au secteur marchand, mais sans doute pas seulement), tout en sachant garder son style propre, adapté à la nature spécifique des activités et des engagements individuels au sein des secteurs social et médico-social dans leur ensemble.

---

<sup>8</sup> À ce propos, le lecteur pourra se référer aux travaux sur la socialisation organisationnelle. Voir notamment Emilie Bargues (2010).



## ▶ Références bibliographiques

- Bargues E. (2010), « La socialisation organisationnelle : un moteur à la dynamique entrepreneuriale des organisations », Cahier de recherche du Groupe ESC Clermont, n°1-2010.
- Bertaux R., Hirlet P., Prepin O., Streicher F. (2006), *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social. Un métier en construction*, Paris, Éditions Seli Arslan.
- Bouguerba A. (2008), *La fonction tuteurs en entreprise*, Paris, Éditions Lavoisier.
- Bouquet B. (2006), « Management et travail social », *Revue française de gestion*, n°168-169, p. 128-141.
- Cheronnet H. (2006), *Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Éducation spécialisée*, Paris, L'Harmattan.
- Fourdrignier M. (2010), *L'accueil des stagiaires en secteur social*, Paris, Éditions Actualités sociales hebdomadaires.
- Lorent P., Mahlaoui S. (2011), « Le développement des "sites qualifiants" en France. Une évolution des pratiques d'accueil de stagiaires dans les entreprises du secteur social », *Université européenne d'été FREREF*, Neuchâtel, Suisse, 29-31 août.
- Lorent P., Mahlaoui S. (2012), *Le tutorat de futurs cadres du secteur social. Analyse d'une pratique dans le contexte de la démarche « site qualifiant »*, Céreq, Notes Emploi Formation, n° 50, <http://www.cereq.fr/index.php/content/download/5581/49566/file/Nef50.pdf>
- Mahlaoui S., Lorent P. (2012), « **La transmission des savoirs issus de la pratique en entreprise : tutorer des stagiaires futurs cadres de l'intervention et de l'action sociale** », in *Actes de la Biennale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles*, « Transmettre », Paris, CNAM, <http://labiennale.cnam.fr/>.
- Mahlaoui S. (2013), « Le tutorat de stagiaires dans un contexte de transformation des pratiques. Vers la recherche d'une alternance pédagogique plus affirmée dans le champ social », in *Actes du congrès international de l'AESCE, Actualité de la recherche en éducation et formation*, Montpellier.
- Ward J. (2011), *Guide du site qualifiant. Politiques et interrogations sociales*, Presse de l'École des hautes études en santé publique.





## Liste des abréviations utilisées

AMO	Action éducative en milieu ouvert
ARS	Agences Régionales de Santé
CAFERUIS	Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale
CAT	Centre d'adaptation au travail
CCPAM	Collège Coopératif Provence-Alpes-Méditerranée
DEIS	Diplôme d'état d'ingénierie sociale
DGAS	Direction générale de l'action sociale
EGESS	Économie et Gestion des Établissements Sanitaires et Sociaux (Master)
FAM	Foyer d'accueil médicalisé
FH	Foyer d'Hébergement
FV	Foyer de Vie
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
MAS	Maison d'Accueil Spécialisé
MECS	Maison d'enfants à caractère social
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale



- 25 *La reconnaissance des compétences dans la téléphonie sanitaire et sociale* (2007)
- 26 *Le congé individuel de formation en Île-de-France : qui s'en empare et à quelles fins ?* (2007)
- 27 *Décrire les métiers. Les savoir-faire de différents métiers du bâtiment et leur évolution* (2008)
- 28 *Étudier l'insertion des étudiants* (2008)
- 29 *Le pilotage de l'orientation tout au long de la vie. Le sens des réformes* (2008)
- 30 *Les choix d'orientation à l'épreuve de l'emploi* (2008)
- 31 *Panorama sectoriel de la relation formation-emploi. Une exploitation des portraits statistiques de branche* (2008)
- 32 *Choix d'orientation et logiques institutionnelles* (2008)
- 33 *Orientation : quels repères pour trouver son chemin ?* (2008)
- 34 *Orientation : la parole aux élèves* (2008)
- 35 *Les acteurs locaux de l'orientation : un exemple aquitain* (2008)
- 36 *Le système d'orientation. Entre choix individuels et contraintes d'action publique* (2008)
- 37 *Très petites, petites et moyennes entreprises : entre tradition et innovation* (2008)
- 38 *La VAE en entreprise : une démarche collective qui soutient des projets individuels* (2008)
- 39 *Les professions intermédiaires dans les entreprises* (2009)
- 40 *L'apprentissage au sein de l'Éducation nationale : une filière sortie de la clandestinité* (2009)
- 41 *Qui sort de l'enseignement secondaire ?* (2009)
- 42 *L'insertion des sortants de l'enseignement secondaire* (2009)
- 43 *De l'enseignement supérieur à l'emploi : voies rapides et chemins de traverse* (2009)
- 44 *Techniciens et professions intermédiaires des entreprises* (2010)
- 45 *Regard sur les dix premières années de vie active d'une génération* (2011)
- 46 *Université : les défis de la professionnalisation* (2011)
- 47 *Devenir cadre par la promotion. Données de cadrage* (2011)
- 48 *Le recrutement des ouvriers qualifiés débutants. Le cas des électriciens et des carrossiers* (2011)
- 49 *Le passage cadre en entreprise* (2012)
- 50 *Le tutorat des futurs cadres du secteur social. Analyse d'une pratique dans le contexte de la démarche «site qualifiant»* (2012)



Les Notes du  
**Céreq**

CENTRE D'ÉTUDES  
ET DE RECHERCHES  
SUR LES QUALIFICATIONS

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

10, place de la Joliette,  
BP 21321,  
13567 Marseille cedex 02  
Tél. 04 91 13 28 28  
Fax 04 91 13 28 80

Imprimé par le  
Céreq  
Marseille  
Dépôt légal  
1<sup>er</sup> trimestre 2015  
ISBN : 978-2-11-138820-8  
ISSN : 1764-4054