

50377  
2004  
26-1

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES de LILLE 1

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LILLE 1

Discipline SOCIOLOGIE

Présentée et soutenue publiquement par

Hélène CHERONNET

Décembre 2004

La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée.  
L'exemple des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux et des chefs de  
service éducatifs

Thèse dirigée par Lise Demailly : Professeur des Universités

Tome 1

SCD LILLE 1



D 030 203535 2

13/10



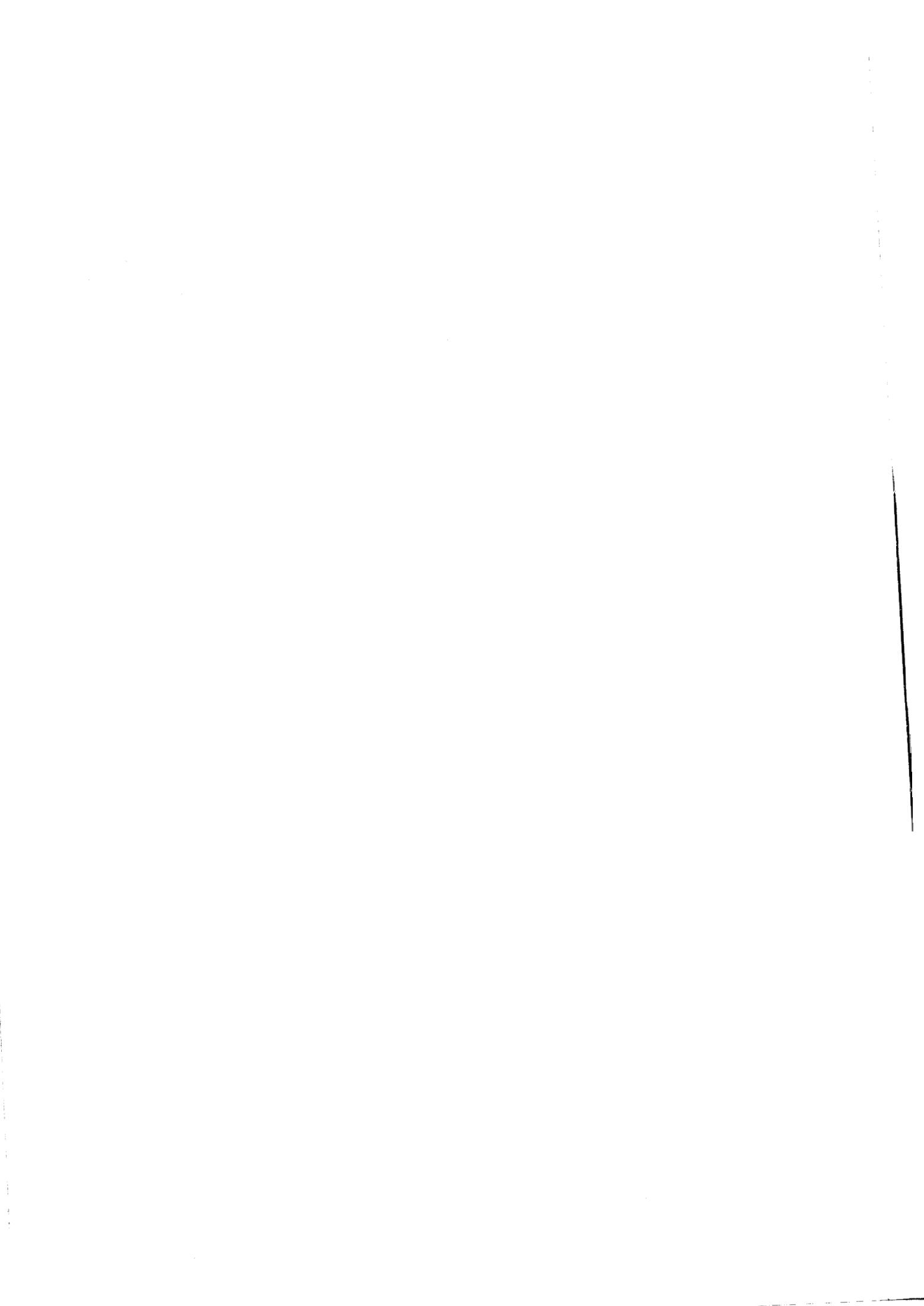




**A RETOURNER LE**

- 4 NOV. 2005  
PEB 29468







**UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES de LILLE 1**

**THESE**

**Pour obtenir le grade de**

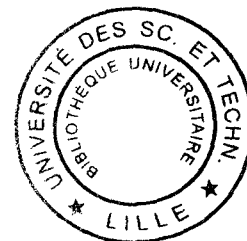
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE LILLE 1**

**Discipline SOCIOLOGIE**

**Présentée et soutenue publiquement par**

**Hélène CHERONNET**

**Décembre 2004**



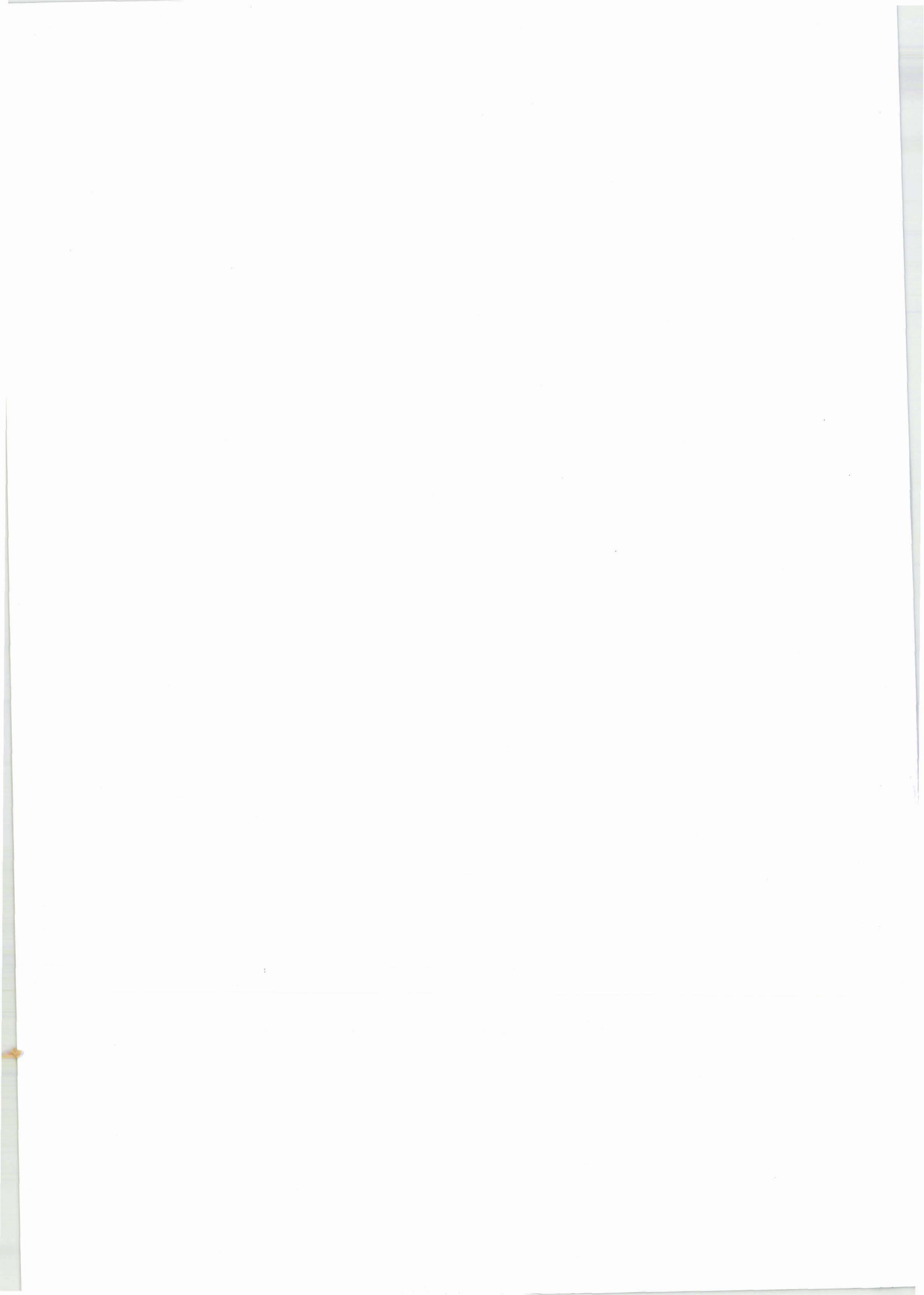
**La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée.**

**L'exemple des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux et des chefs de service éducatifs**

**Thèse dirigée par Lise Demailly : Professeur des Universités**

**Tome 1**







**Merci à Lise Demailly pour tout ...**

**Merci à Régis et à Geneviève qui ont assuré la relecture de ce travail.**

**Merci aux directeurs généraux, aux directeurs et chefs de service qui m'ont accordé leur confiance, et sans qui cette thèse n'aurait pas vu le jour.**

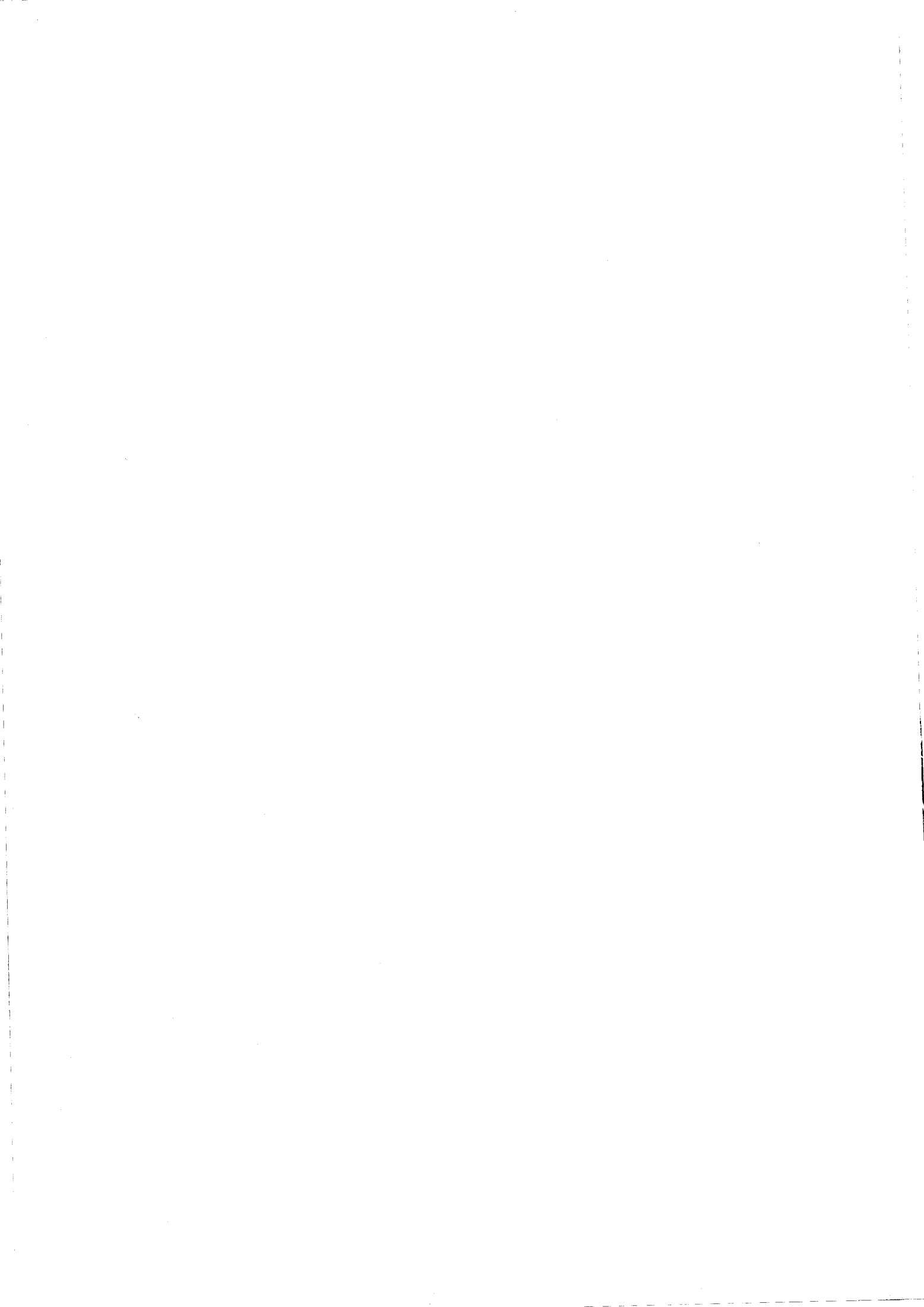
**Merci à Monsieur de Labarthe, responsable de la direction - recherche - études et développement du fond d'assurance formation PROMOFAP. Il a suivi ce projet avec beaucoup d'attention et de gentillesse et il a proposé, aux instances politiques de PROMOFAP, le financement de la retranscription des entretiens.**

**Merci à Messieurs Gadéa et Trépos qui ont accepté d'être rapporteurs.**

**Merci à Messieurs Duprez et Autès également membres de ce jury.**

**Enfin toute ma reconnaissance va aussi à celui qui m'a encouragée dès le début et qui m'a soutenue dans les moments les plus difficiles. Cette thèse lui est dédiée.**





# SOMMAIRE

---

## PARTIE 1

**LES CADRES : UN OBJET SOCIOLOGIQUE. DES REALITES SOCIALES DIVERSES.**

CHAPITRE 1 L'EMERGENCE DE LA CATEGORIE SOCIALE DES CADRES ET LES MODALITES DE SA LEGITIMATION 15

CHAPITRE 2 DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICE EDUCATIFS : ETRE CADRES DANS L'UNIVERS DU TRAVAIL SOCIAL 88

CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 167

## PARTIE 2

**TRAITEMENT DE LA QUESTION SOCIALE ET FONCTIONS D'ENCADREMENT.**

CHAPITRE 4 DE LA PRISE EN COMPTE DE LA QUESTION SOCIALE A L'INSTITUTIONNALISATION DE L'EDUCATION SPECIALISEE : SPECIALISATION DES PROFESSIONS ET DECOUPAGE DU MARCHE. 190

CHAPITRE 5 PROFESSIONNALITE ET LOGIQUES DE PROFESSIONNALISATION DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE. 209

## PARTIE 3

**QUAND LE STATUT DE CADRE FAIT CONCURRENCE A UNE CULTURE DE METIER.**

CHAPITRE 6 LE RAPPORT DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE A LEUR STATUT. 287

CHAPITRE 7 LA NATURE DU TRAVAIL DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE. 380

CHAPITRE 8 LA FONCTION D'ENCADREMENT : RUPTURE OU CONTINUTE ? 507

BIBLIOGRAPHIE 636

TABLE DES ANNEXES 655





## AVANT - PROPOS

---

Une des difficultés, généralement pour le sociologue, consiste à se familiariser avec un terrain d'observation, à se faire admettre des personnes observées, à se faire oublier pour faire en quelque sorte « partie du décor », et devenir un professionnel au même titre que ceux dont il étudie le travail.

Parlant de visiteurs, qui viennent étudier la chaîne ou une machine, Renaud Sainsaulieu écrit: *« En ce qui me concerne ces visites me projettent dans un réel dédoublement ; je suis du monde de ceux qui passent et qui m'ignorent derrière ma machine, par ailleurs je refuse de regarder mes pairs en promenade protégée. Spontanément mon attitude est celle de refuser le statut de simple objet de curiosité, mais ne suis - je pas déjà et au premier chef celui qui vient voir ? Ce dédoublement, je le traverse sans le comprendre, avec une conscience confuse qu'il y a autre chose dans ma démarche, mais sur l'instant, seul le déchirement, l'angoisse, la perte de cohérence sont les signes de cette expérience supplémentaire à celle du simple visiteur ou du simple observé. L'intensité de l'angoisse vécue jusqu'aux signes psychosomatiques me révèle tout simplement la force cohésive du monde ouvrier face au reste de la société hors de l'usine et de l'atelier ».*<sup>1</sup>

Nous avons dû, pour notre part, faire le chemin inverse. Educatrice spécialisée de formation initiale, aujourd'hui formatrice intervenant dans les établissements sociaux et médico - sociaux, nous bénéficions d'une bonne connaissance du terrain et des professionnels, dont nous avons la confiance. Ceci nous a beaucoup facilité la tâche, pour obtenir des rendez - vous pour réaliser des entretiens, tant avec les directeurs qu'avec les chefs de service éducatifs. Mais il a fallu construire une posture où la rupture épistémologique était possible.

Dans la post - face à son ouvrage, la misère du monde<sup>2</sup>, Pierre Bourdieu se penche sur les problèmes méthodologiques, liés à la situation de l'entretien. Même, si sa finalité reste de

---

<sup>1</sup> Sainsaulieu (Renaud) 1998 - L'identité au travail - Presses de Sciences Po - p 43.

<sup>2</sup> Bourdieu (Pierre) sous la direction de - 1993 - La misère du monde Edts du Seuil Chapitre Comprendre p 903- 939

construire de la connaissance, l'entretien est avant tout une relation sociale. Si une homologie de position entre l'enquêteur et l'enquêté favorise l'accès aux catégories sociales, selon lesquelles se structurent l'expérience et la pensée de l'enquêté, elle peut aussi représenter une résistance au travail d'objectivation. L'enquêté pouvant être tenté, inconsciemment ou non, d'imposer « un semblant d'auto - analyse ». L'enquêteur doit alors contrôler en permanence son point de vue, et pratiquer une sociologie réflexive, qui tente d'évaluer dans la conduite même de l'entretien, les effets de la structure sociale dans lequel il s'accomplit.

Cette posture s'est construite au fur et à mesure de la conduite de la recherche. Progressivement, nous avons appris à ne pas entrer dans une relation de connivence avec la personne interrogée, compte - tenu de notre position professionnelle, tout en témoignant à travers notre écoute active, de la connaissance de son univers professionnel et de l'effet des déterminants sociaux sur sa position. Mais nous nous sommes aussi centrés, sur ce qui faisait l'objet de l'analyse empirique, à savoir le travail des cadres. Nous nous sommes donc attachés à faire décrire l'activité, en précisant à notre interlocuteur que rien n'était à priori évident, puisque nous n'exercions pas ce métier, que « *non, nous ne voyions pas ce qu'il voulait dire et que peut - être qu'il pouvait préciser son propos* ». La lecture d'ouvrages de sociologie du travail, la présentation de nos travaux dans différents séminaires, l'enseignement de la sociologie du travail, et bien sûr le regard critique et bienveillant de notre directrice de thèse, nous ont beaucoup aidés dans cette démarche.

La proximité professionnelle nous a semblé être néanmoins un atout, pour accéder au monde social de ces cadres, et ne pas reconstruire une analyse à partir des seules catégories symboliques et sociales du chercheur. L'observation du fonctionnement des établissements et des équipes de cadres, à travers une pratique de formatrice consultante, nous a permis de pas construire l'analyse dans une approche strictement déductive, mais plutôt de faire des liens entre cette approche et une démarche plus inductive. Malgré la difficulté de l'exercice, nous restons convaincus que cette connaissance du terrain a été féconde, y compris dans l'élaboration du modèle d'analyse. On peut rappeler ici la tradition de l'école de Chicago: « *Très tôt Hughes avait remarqué que le mode de rapport du chercheur de terrain au sujet qu'il étudie (en l'occurrence un métier) détermine étroitement sa capacité à recueillir des données intéressantes. La fécondité de l'usage de l'observation dépend en effet d'abord de l'aptitude du chercheur à entretenir une distance critique à l'égard de ses propres jugements et sentiments, ou comme l'a écrit Hughes, de son émancipation par rapport à son milieu et à*

*son origine sociale, religieuse ou culturelle. Mais elle dépend également de son aptitude à comprendre en finesse l'univers symbolique des catégories de personnes étudiées : ceci suppose une sensibilité qui ne peut souvent être acquise sans une familiarité prolongée avec cet univers symbolique. C'est pourquoi une bonne partie des meilleures monographies reposant sur du travail de terrain sont le fait de sociologues ayant entretenu avec leur sujet une relation durable et antérieure à leur recherche (l'étude de Becker sur les musiciens de jazz est ici un exemple parmi d'autres)»<sup>3</sup>.*

Tous les cadres interrogés ont volontiers « joué le jeu », sans retenues particulières dans le discours, hormis un ou deux qui se sont montrés méfiants, et ont fait allusion explicitement à notre position professionnelle. Ils ont apprécié de parler de leur travail et d'être écoutés, quand ils se sentaient, pour certains d'entre eux, parfois un peu solitaires. Certains se sont même « laissés aller » à parler de leur états d'âme par rapport aux difficultés liées à l'exercice de la fonction.

Ce travail leur est aussi dédié. Il aurait été impossible sans leur collaboration. Qu'ils reçoivent notre profonde gratitude, et nos chaleureux remerciements, pour la qualité des échanges dont nous avons pu bénéficier.

---

<sup>3</sup> Jean Michel Chapoulié préfaçant l'ouvrage de Howard S Becker. P 19. Becker (Howard - S) 1985 - Outsiders - Etude de sociologie de la déviance - Edts Métailié





## Introduction Générale

Les cadres ont fait l'objet de recherches sociologiques dans les années 1960 - 1970. L'ouvrage de Luc Boltanski en 1982 s'est imposé comme l'une des figures majeures de la recherche sociologique sur les cadres. S'il a fait de nombreux apports, sur la manière dont s'est constituée l'unité symbolique du groupe, il laisse néanmoins une impasse totale sur le travail de ce dernier. Bien que l'on ait assisté à un discours social récurrent sur le malaise des cadres, ceux-ci n'ont plus été l'objet de travaux en sociologie, au cours des vingt années, qui ont suivi la parution de ce livre. C'est à partir de 1999 que la sociologie des cadres a connu un renouveau avec les premières journées d'études pluri - disciplinaires sur les cadres, organisées par le laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix - Marseille, et par la création du GDR CADRES, à l'initiative de plusieurs laboratoires de recherche<sup>4</sup>, et dirigé par Paul Bouffartigue.

Notre recherche s'inscrit nécessairement dans cet héritage. Nous nous intéressons à la structuration des fonctions d'encadrement, dans l'univers occupationnel, constitué des secteurs social et médico - social. Ces secteurs comportent 19 000 établissements et services. Ils comptent plus de 320 000 emplois pour un taux de féminisation de 72%. Les fonctions d'encadrement s'exercent, dans le contexte d'une activité à caractère relationnel, qui consiste à promouvoir des projets collectifs d'intégration sociale, tout en maintenant des objectifs d'adaptation et de réparation, des individus les plus fragilisés. Les valeurs professionnelles, auxquelles se réfèrent l'activité d'encadrement des personnes et des professionnels, sont celles de l'assistance républicaine et de la protection des plus faibles par l'instauration du droit social..

Bon nombre de recherches sociologiques ont montré que les cadres s'inscrivent désormais dans une relation salariale fragilisée. L'expérience sociale de l'encadrement se transforme, sous la pression de la complexification du procès de travail. Ceci vaut aussi pour le travail relationnel, et notamment pour le travail social, défini depuis la loi du 2 janvier 2002, comme une relation de service. Aborder la question de la structuration des fonctions d'encadrement nous paraît avoir une valeur heuristique, pour décrire les métamorphoses d'un travail, qui

---

<sup>4</sup> LEST – CNRS (Aix en Provence) laboratoire support du GDR, LASMAS – CNRS (Paris – Caen), CEVIPOF - CNRS (Paris), ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon, le groupe HEC. Depuis le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le GRIS (Groupe de Recherche sur les Innovations et la Société, Rouen) ont rejoint le GDR.

s'organisait essentiellement sur la base de la relation entre les professionnels et les personnes aidées, et qui évolue désormais, vers l'optimisation du fonctionnement des établissements et la maîtrise des coûts des « services » aux personnes.

Nous cherchons à élucider les différentes logiques par lesquelles les cadres du secteur de l'Education spécialisée souhaitent se faire reconnaître, se valoriser par leur travail, et tenter d'argumenter d'une manière ou d'une autre, l'importance de leur activité. Nous nous proposons d'explicitier les modalités de structuration des fonctions d'encadrement, tant sur le plan de la professionnalité<sup>5</sup> des directeurs et des chefs de service - éducatifs des établissements sociaux et médico- sociaux, que sur celui de leurs logiques de professionnalisation<sup>6</sup>. Nous tenterons de comprendre comment ces cadres construisent une identité professionnelle collective, en usant d'une rhétorique servant à se justifier et à se mettre en valeur, en tant que catégorie sociale, dans un contexte donné.

Les établissements sociaux ou médico - sociaux, dans lesquels s'inscrit le travail d'encadrement, relèvent soit de la fonction publique hospitalière soit de l'initiative associative. Ils ont une fonction, qui peut s'apparenter à celle des administrations publiques, et ils contribuent à l'organisation sociale. Ils sont financés, par des budgets alloués par l'Etat ou le Conseil général, et les normes de l'exercice professionnel sont largement impulsées par les politiques publiques. Nous pensons que nous intéresser à l'activité d'encadrement, qui s'exerce au sein de ces établissements, permet aussi de rendre compte des modalités selon lesquelles se divise le travail d'assistance et de soins.

Luc Boltanski a décrit le travail symbolique, qui a permis de rassembler sous une même catégorie sociale, des agents aux propriétés et aux positions hétérogènes. Il est donc difficile de parler des « cadres », sans glisser dans un raisonnement abstrait, dénué de pertinence pour décrire le réel. L'analyse empirique est alors très éclairante, pour rendre compte des stratégies, par lesquelles une catégorie sociale cherche à se faire reconnaître comme profession, pour analyser les contraintes objectives qui pèsent sur l'activité d'encadrement et pour expliciter la place des cadres étudiés dans la division sociale et technique du travail.

---

<sup>5</sup> Au sens où Lise Demailly l'entend « Ensemble de compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné » Demailly ( Lise) 1994 – « Compétence et transformation des groupes professionnels ». in Minet (Francis), De Witte (Serge), Parlier ( Michel ) 1994. La compétence Mythe Construction Réalité. Edts L'Harmattan

<sup>6</sup> Au sens où Lise Demailly l'emploie: « processus et résultats des négociations sociales permettant une certaine autonomie dans le travail ». « Compétences et transformations des groupes professionnels » ibid.



L'analyse de la structuration de la catégorie sociale des cadres, constituée par les directeurs et les chefs de service éducatifs des établissements médico - sociaux, présente à notre sens, au moins trois registres d'intérêt pour la sociologie. Elle permet :

- D'étudier les modalités d'identification à un statut de cadre, dans un secteur où ce dernier n'a eu que très tardivement, un impact sur les classifications salariales. On observe, que ces cadres ont vu leur statut conforté, contrairement à d'autres univers professionnels où celui – ci s'est fragilisé.
- De comprendre comment la reconnaissance du statut, par les politiques publiques, (avenant cadre à la convention collective de 1966, applicable en 2000 pour les directeurs, et 2001 pour les chefs de service) participe d'un mouvement plus global de rationalisation des coûts, mais aussi de l'activité d'encadrement. Ce mouvement ayant une incidence directe sur le travail en train de se faire.
- D'examiner les conditions d'identification récente de ces professionnels à un statut de cadre et sa reconnaissance dans la relation d'emploi. Ceci contribue alors à mettre en évidence, la concurrence qu'engendre le statut vis à vis d'une culture de métier, par l'atteinte aux références socio - professionnelles, qui avaient jusqu'à présent donné sens à l'action.

Choisir « les cadres », comme objet de recherche, demande au sociologue une vigilance particulière, étant donné l'homologie des positions sociales. Le sociologue pourrait ainsi être tenté de « sacraliser » son objet, et de relayer des discours, justifiant l'utilité professionnelle de ces agents, en oubliant « de traiter les faits sociaux comme des choses ». Charles Gadéa a développé cette question en rappelant la nécessité de pratiquer une sociologie réflexive. Son habilitation à diriger des recherches s'intitulait d'ailleurs : « les cadres et leurs sociologues ».<sup>7</sup>

Aborder et décrire le monde social des cadres nécessite alors que le chercheur clarifie son point de vue. Charles Gadéa, dans le cadre de son habilitation, a réalisé un important travail d'analyse de contenu de la littérature sociologique sur les cadres. Cette analyse lui a permis de classer les travaux de recherche sous trois paradigmes : la technocratie, les classes sociales et les professions.

---

<sup>7</sup> Gadéa (Charles) janvier 2001 - Les cadres et leurs sociologues. Note pour l'habilitation à diriger les recherches. Paris EHESS.

A l'origine du modèle du cadre, on retrouve la figure de l'ingénieur, en quête du « one best way », pour rationaliser le travail en tenant compte du facteur humain. L'ingénieur a eu un rôle à jouer, dans la modernisation des entreprises. Il a opposé sa légitimité technique, aux décisions parfois aléatoires des détenteurs du capital.

L'accroissement de la population salariée et du nombre des ouvriers, la complexification du procès de travail, rendent nécessaire le développement d'une fonction de surveillance et d'encadrement. Pour les partisans d'une analyse qui se réfère au paradigme des classes sociales, les cadres occupent une place particulière dans la division sociale et technique du travail. Ils encadrent la production, développent la compétitivité dans une alliance « naturelle » avec le patronat. La légitimation du statut de cadre s'est inscrit, dans un mouvement plus global de reconnaissance des classes moyennes, qui a participé à la construction d'un modèle ternaire de l'espace social, censé pacifier les oppositions entre le patronat et les ouvriers. Dans cette perspective, la compréhension de la structuration de la catégorie sociale des cadres, revient à analyser les déterminants qui fondent leur position de classe.

Historiquement, en France, les ingénieurs constituèrent les corps techniques et militaires de l'Etat. Une hiérarchie des légitimités s'est rapidement établie, entre les ingénieurs des corps de l'Etat issus de Polytechnique, et ceux provenant des autres écoles. De la même manière, une distinction sévère s'est opérée, entre les ingénieurs des corps de l'Etat et les ingénieurs civils. Ces corps d'Etat présentent de fortes analogies avec la catégorie contemporaine des cadres. Les ingénieurs ont cherché à la fois à se distinguer, puis à se rassembler, en protégeant leur titre. La mention de l'Ecole sur le diplôme reste un indicateur des classements symboliques d'une profession, qui a historiquement servi de modèle et de repère, pour le travail de construction symbolique de la catégorie des cadres.

Les luttes engagées par les ingénieurs, dans l'entre - deux guerres, pour faire reconnaître leur activité comme une profession<sup>8</sup>, ont fourni un modèle d'analyse, pour mieux décrire la professionnalisation de ces salariés particuliers, regroupés sous le statut de cadre. On peut donc se demander comment les différentes professions, qui se sont ré agrégées sous ce statut,

---

<sup>8</sup> Qui aboutit à l'homologation du titre en 1934

revendiquent un monopole d'exercice dans un espace occupationnel, régulé soit par l'Etat, soit par le marché.

Comme l'a montré Charles Gadéa, le rapport à l'objet « cadres » est médiatisé par la position sociale des sociologues. Dans les années 1960 certains sociologues ont pu entretenir des relations particulières avec les hauts fonctionnaires de l'Etat, tous persuadés à l'ère de la planification, qu'il importait de mieux connaître la société, pour mieux la gouverner. La possession du savoir technique et scientifique a permis l'accès de ses détenteurs, aux positions de pouvoir économique et politique, et les a rassemblés dans la catégorie incertaine des classes moyennes. La politique générale de « professionnalisation » des formations universitaires, la faiblesse des débouchés qui caractérisent les disciplines les moins valorisées de l'université de masse, telles que la sociologie, favorisent un discours ambigu sur les professions. Une approche des cadres, par la sociologie des professions, pourrait participer à une rhétorique professionnelle relayant, de manière implicite, des intérêts catégoriels. Elle n'aboutirait alors qu'à des micro - recherches, à l'intérêt relatif, car répondant difficilement à l'exigence de cumulativité de la science.

Après avoir tenté de cerner les enjeux relatifs, à notre objet de recherche, et de rendre compte de la manière dont ils se posaient dans la discipline, nous avons organisé notre recherche autour de l'hypothèse suivante :

« La catégorie des cadres est une construction sociale. Elle est floue et incertaine. Dans le secteur de l'Education spécialisée, elle regroupe sur le plan statutaire, des personnels de direction, d'administration et de gestion, des personnels éducatifs, pédagogiques et sociaux, des personnels psychologiques et para - médicaux, des personnels des écoles et des instituts de formation.

La cohésion de la catégorie des cadres, que sont les directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux et les chefs de service éducatifs, s'élabore sur la base d'un discours de ces professionnels. Celui - ci aboutit à un consensus énoncé sur la professionnalité visée par ces agents. Cette homogénéité relève plus d'une stratégie, contribuant à faire reconnaître ces cadres comme un groupe professionnel, avec ses intérêts et sa quête de légitimité. Elle cache des logiques différentes de professionnalisation, à la fois pour ces deux catégories de cadres, mais peut - être même au sein de chaque niveau de l'encadrement. Cette homogénéité,

affirmée, pourrait dissimuler un conflit larvé des légitimités, qui porterait atteinte à la continuité de la fonction d'encadrement ».

D'emblée le recours à la sociologie des groupes professionnels nous a paru pertinent, pour mieux comprendre les modalités, selon lesquelles les cadres tentent de faire reconnaître l'utilité sociale de leur travail d'encadrement. Ceci nous paraissait d'autant plus intéressant, que cet espace occupationnel avait longtemps valorisé le modèle du chef, plutôt que celui du cadre. Ces cadres ne bénéficiaient pas vraiment de perspective de carrière, car les fonctions d'encadrement étaient peu reconnues dans les classifications salariales, jusqu'à la parution en 2000, d'un avenant cadre à l'une des principales conventions collectives du travail.

Mais nous souhaitons aussi, expliciter la construction de la cohésion de cette catégorie sociale de salariés, et élucider les intérêts sur la base desquels ces individus pouvaient se rassembler. Nous faisons l'hypothèse, que le champ de la question sociale se caractérise par sa grande hétéronomie. Nous avons mobilisé la sociologie de la reproduction, pour tenter de mettre en évidence, les déterminants qui contraignent l'activité d'encadrement. Nous pensions intuitivement que la revalorisation du statut de cadre, dans les conventions collectives, permettaient à des professionnels, qui héritent d'un déficit de légitimité, d'accroître leur capital symbolique. Nous n'en mesurons toutefois pas les effets sur la nature du travail exercé ni le prix à payer.

Pour éviter les écueils, relatifs à une analyse déterministe et à une approche restrictive et fragmentée de la catégorie sociale des cadres, par l'analyse des groupes professionnels, nous avons tenté de resituer l'activité d'encadrement des professionnels de l'aide, dans des interactions de travail plus globales. A travers l'analyse de la conception de l'activité d'encadrement, diffusée par les politiques publiques, nous avons tenté de décrire la place qu'occupe le travail d'assistance et de soins dans l'organisation sociale. Nous nous sommes intéressés à la question de la recomposition, ou au contraire de l'émiettement de la fonction d'encadrement, dans une activité à caractère relationnel, réduite à une relation de service, dans la perspective plus globale d'une politique de modernisation de l'Etat,

Le premier chapitre de cette thèse traite de l'histoire de la structuration de la catégorie des cadres. Il s'attache aux relations entre les mondes de l'armée, de l'industrie et l'univers du service social. Il montre, que la figure du cadre de l'Education spécialisée hérite des valeurs



impulsées par le régime de Vichy, et qu'elle s'inspire d'un système de formation des élites. Il questionne les interactions entre la technique et le social. Il présente, à travers le rôle social de l'ingénieur, les pédagogies actives développées par l'école d'Uriage et la fonction de surintendante d'usine au sein de l'entreprise. Il démontre que l'encadrement des hommes doit prendre en compte leur environnement social, soit pour se faire le relais de l'Eglise dans l'imposition du catholicisme, soit pour former des militaires puis des cadres citoyens, soit pour favoriser l'intégration de l'ouvrier dans l'entreprise.

La prise en compte du facteur humain s'est incarnée dans des techniques de gestion de la main d'œuvre. Elles ont joué un rôle important pour harmoniser les relations entre les patrons et les ouvriers. Dans les années 1960, le management, sur la base des techniques issues de la psychologie sociale, importées des Etats - Unis, remplacera le commandement paternaliste, pour accompagner la modernisation des entreprises française. Notre analyse historique s'arrête au régime de Vichy, dans la mesure où notre propos était, de décrire la structuration de la catégorie des cadres, et non l'évolution des techniques d'encadrement des Hommes et de leur travail.

Ce chapitre décrit également les conditions, dans lesquelles s'exerce l'activité d'encadrement, des directeurs et des chefs de service. Il apporte des données quantitatives sur les qualifications et le déroulement des carrières de ces cadres. Il les resitue dans les évolutions plus globales de la catégorie sociale des cadres.

Le deuxième chapitre présente la problématique de la recherche et conduit à l'hypothèse qui a organisé la réflexion. Ce chapitre explicite le cadre théorique. Celui - ci s'appuie sur la sociologie de la reproduction, la sociologie des groupes professionnels. Il inscrit l'analyse de l'évolution des fonctions d'encadrement dans la sociologie du travail. Il questionne l'usage de la catégorie de « relation de service » pour caractériser un travail à caractère relationnel et cherche à préciser la nature de l'activité d'aide aux personnes. Ce chapitre fait aussi le point sur les méthodes mobilisées dans l'analyse empirique.

Le troisième chapitre montre, comment l'univers occupationnel de l'Education spécialisée s'inscrit dans un contexte plus global de la question sociale, qui s'est constitué comme un champ. Il décrit la professionnalisation du service social et celle des éducateurs spécialisés. Il analyse les évolutions du champ de la question sociale. Il décrit les modalités selon lesquelles

l'ensemble de ces éléments fonctionnent comme des déterminants qui contraignent l'activité des éducateurs. Il décrit leur évolution vers la professionnalisation.

Le quatrième chapitre, sur la base des textes législatifs et réglementaires, mais aussi de la littérature professionnelle, décrit la structuration des fonctions d'encadrement sur les plans de la professionnalité et des logiques de professionnalisation. Ce chapitre met en évidence la façon dont les cadres de l'Education spécialisée argumentent le caractère insubstituable de leur activité. Il décrit le poids de ces cadres dans le champ de la question sociale ainsi que leurs stratégies dans la lutte pour les classements symboliques.

Le cinquième chapitre analyse le rapport des cadres de l'Education spécialisée à leur statut. Il examine les logiques, selon lesquelles sont recrutés les directeurs et les chefs de service éducatifs, ainsi que les registres qui structurent l'identité professionnelle. Ce chapitre décrit les effets de la revalorisation du statut de cadre, sur une culture privilégiant l'identification professionnelle à un métier, celui de l'éducateur spécialisé. Il recense les déterminants qui contribuent à la diversité des positions d'agents détenteurs d'un même statut. Il montre que ceux – ci peuvent en faire un usage social différent.

Le sixième chapitre traite du travail des cadres. Il cherche à élucider, les facteurs implicites ou explicites, qui interviennent dans la délimitation du travail des directeurs et des chefs de service éducatifs. Ce chapitre cherche à rendre compte des modalités, selon lesquelles se divise le travail d'encadrement, dans une activité relationnelle longtemps jugée indescriptible par les professionnels eux – mêmes.

Le septième chapitre cherche à resituer le travail d'encadrement dans des interactions plus globales de travail afin de tester une partie de notre hypothèse. Les cadres que nous étudions, se représenteraient – ils et définiraient – ils leur travail, selon des critères propres à la reproduction de leur position, de directeur ou de chef de service, pour conforter leur légitimité ? Ou l'observation in situ et la constitution de monographies d'établissements permettent - elles de mettre en évidence la façon, dont la fonction d'encadrement se recompose, malgré la division du travail, induite par les conditions de la relation d'emploi et les nouvelles normes de l'exercice professionnel imposées par la reconnaissance du statut de cadre ?

La conclusion proposera un retour sur notre hypothèse et fera le bilan des acquis de la recherche. Elle reviendra sur la division du travail d'encadrement et sur les nouvelles formes d'implication au travail des cadres. Elle reprendra la question du déterminisme technologique et ses incidences sur le travail d'encadrement. Ce débat, très vivace dans les années 1960, a pu sembler dépassé. Le mouvement de rationalisation, observé par différents sociologues, pourrait le remettre au goût du jour<sup>9</sup>. Mais la conclusion examinera également les initiatives de ces cadres au travail. S'ils sont les principaux agents de la mise en œuvre des politiques publiques, peut-être qu'avec leur sens pratique, ils contribuent à l'émergence de nouvelles pistes de recomposition du travail, participant ainsi à la refondation du pacte social, dans un contexte où l'assistance républicaine est fortement ébranlée.

---

<sup>9</sup> Demailly (Lise) 1992 « Simplifier ou complexifier ? » Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique » in Sociologie du travail n°4  
Gadéa (Charles) 2003 - Les cadres en France – Une énigme sociologique - Edts Belin



**LES CADRES : UN OBJET SOCIOLOGIQUE. DES REALITES  
SOCIALES DIVERSES**





# Chapitre 1 L'émergence de la catégorie sociale des cadres et les modalités de sa légitimation

---

## Introduction

Ce chapitre cherche à inscrire notre objet dans un héritage historique et sociologique. Nous n'avons pas pour but de proposer ici une histoire des ingénieurs et des cadres. Les travaux d'André Grelon, sur la formation des ingénieurs, et ceux de Luc Boltanski sur les cadres font autorité en la matière. Nous y ferons référence, pour satisfaire à l'obligation de cumulativité que requiert tout travail scientifique, et pour resituer la fondation d'un phénomène social dans sa profondeur historique. Il s'agit ici d'éviter le piège de se faire le relais des discours d'agents sociaux dominants.

Nous poursuivrons, dans la deuxième partie, au cours des chapitres 4 et 5, la réflexion sur la professionnalisation de l'activité d'aide aux personnes et sur l'évolution des fonctions d'encadrement dans l'espace occupationnel de l'éducation spécialisée.

## 1 Les cadres : des agents qui n'auraient en commun que leurs différences

La complexification du procès de travail a favorisé le développement d'une fonction d'encadrement pour, selon les approches théoriques, organiser les activités collectives concourant à la production ou pour optimiser les modes de coopération et d'extraction de la plus value au bénéfice d'un seul. Comme l'écrit André Grelon<sup>10</sup> le développement de la catégorie sociale des cadres est, entre autres, la résultante d'au moins trois facteurs :

- L'évolution considérable de la structure des emplois dans l'entre deux – guerres. Les emplois du secteur de l'agriculture ne cessent de chuter. On assiste par contre à une augmentation des emplois dans le domaines des services (commercial et bancaire) tandis que ceux du secteur industriel stagnent (Ils occupent 36% de la population active en 1921 pour 39% en 1931).

---

<sup>10</sup> Grelon (André) 2001 – « Le début des cadres » in Bouffartigue (Paul) 2001 - sous la direction de - Cadres : La grande rupture. Edts La Découverte.

- L'accroissement de la population salariée. La proportion de salariés passe de 62% en 1913 à 65% en 1931 pour atteindre 65,5 % en 1936. La population des employés et des collaborateurs n'a cessé de croître proportionnellement au nombre des ouvriers.
- L'évolution de la taille des entreprises, diverse, selon les branches d'activité. Les secteurs des mines et de la métallurgie ne comportent presque exclusivement que des établissements de plus de 100 salariés tandis que les petites entreprises sont en revanche très majoritaires dans les secteurs de travaux publics ou les industries du bois. Dans le secteur tertiaire les banques et les assurances comptabilisent également des effectifs supérieurs à 100 salariés, ce qui n'est pas forcément significatif, au regard d'une activité qui se structure sur la base d'agences. De même le commerce reste un secteur organisé sur la base de petites entreprises, même s'il reste une tradition de grands magasins, héritée du XIX<sup>e</sup> siècle.

Avec l'industrialisation, la coopération dans le travail ne s'effectue plus au profit d'une œuvre collective (comme par exemple la construction des cathédrales au moyen âge) mais au bénéfice de celui qui détient les moyens de production. Le rassemblement d'ouvriers en un seul lieu contient en lui – même un paradoxe. Selon Marx, le capitaliste réalise un profit puisqu'il ne paie pas l'effet de coopération, mais il prend le risque que les ouvriers se rebellent contre une organisation du travail trop contraignante. Au fur et à mesure que le nombre d'ouvriers augmente, que leur coopération et que le procès de travail se complexifient, le capitaliste délègue la fonction de surveillance directe des ouvriers à une « espèce particulière de salariés » les officiers et sous officiers de l'industrie qui commandent au nom du capital. Indépendamment de la lecture marxiste de l'extraction de la plus – value, l'accroissement des effectifs salariés dans une même entreprise rend nécessaire non seulement une fonction d'organisation du travail mais également une fonction d'encadrement. André Grelon écrit : « *En effet, au - delà de 100 salariés, le chef d'entreprise n'est plus en état de connaître directement tous ses salariés et d'organiser seul son affaire. Cela suppose donc qu'il s'entoure d'adjoints et délègue un certain nombre de tâches. Les fonctions de gestion de la production, d'organisation du travail, d'encadrement des hommes enfin, puisqu'il faut bien lâcher le mot, prennent naturellement de plus en plus d'importance au fur et à mesure que l'entreprise grandit et il faut y consacrer à chaque étape davantage d'hommes* ». <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Gelon (André) 2001 – « Le début des cadres » in Bouffartigue (Paul) 2001 – sous la direction de – Cadres : La grande rupture. Op cité p26.

La catégorie des cadres enregistre une forte croissance de ses effectifs supérieure à celle comptabilisée pour les autres salariés. Depuis plus de 25 ans les effectifs de la catégorie ont doublé alors qu'ils n'augmentaient que de 20% environ pour l'ensemble des emplois. Pour ne prendre que la période 1994 – 1999, marquée par une conjoncture en moyenne peu favorable, les emplois de la catégorie des cadres et des professions intellectuelles supérieures (salariés et non salariés) ont augmenté de 17 % soit plus du double de l'évolution constatée pour les professions intermédiaires, composées essentiellement de techniciens, agents de maîtrise et instituteurs (+ 8%) et pour l'ensemble des emplois (+ 7%). Cette montée en puissance dans la dernière décennie est centrée sur le secteur privé : les cadres du secteur privé augmentent de plus de 20 % sur 1994 – 1999 et ceux du secteur public seulement de 14 %. En mars 2000 la population des salariés de la catégorie des cadres, non compris les enseignants du secondaire, comptait 2 478 000 personnes et représentait 12 % de l'ensemble des salariés.<sup>12</sup>

Etudier « les cadres » en tant que groupe social pose en soi une première difficulté sociologique. On pourrait recourir à une conception substantialiste de la notion et qui postulerait comme évidente l'homogénéité du groupe. On ferait ainsi l'impasse sur l'analyse du travail social qui lui a donné sa forme, l'a rendu visible et le détermine. Aborder les choses de cette façon confronterait le chercheur à une contradiction : on ne peut pas ne pas considérer les cadres comme un groupe social puisque des individus déclarent appartenir à cette catégorie et se reconnaissent dans des formes sociales identifiées comme des corporations, des syndicats de cadres, des associations porte - parole... Mais on se heurte en même temps à la difficulté de la construction « à priori » d'une catégorie à partir de critères objectifs. Luc Boltanski écrit à ce propos : « *Pour se donner des objectifs délimités et palpables, la sociologie des groupes professionnels balance souvent entre deux procédés qui ne sont d'ailleurs pas exclusifs l'un de l'autre : définir le groupe sur lequel porte l'étude par référence à une typologie formelle construite pour les besoins de la recherche ou prendre l'objet tel qu'il se donne avec son nom commun et ses représentations communes et le rationaliser en cherchant au groupe un fondement ailleurs que dans lui - même, dans les choses, c'est à dire le plus souvent, dans l'évolution technique et dans la division technique du travail, de façon à lui donner une unité substantielle et des contours objectifs et précis.* »<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> CADRES CFDT N°396 – Juin 2001 – Identité (s) et négociations

<sup>13</sup> Boltanski (Luc ) 1982. Les cadres. La formation d'un groupe social. Coll. Le sens commun. Les Editions de Minuit.

Les ingénieurs représentent la matrice de la catégorie des cadres même s'ils ne constituent pas un groupe social homogène. Celui-ci est en effet traversé par des querelles de légitimité entre ingénieurs d'Etat censés détenir les savoirs légitimes et les ingénieurs civils dont l'activité professionnelle ne se référerait qu'aux sciences appliquées. Il s'oppose sur des conflits d'intérêt qui se traduisent par des regroupements affinitaires très segmentés comme par exemple les groupements catholiques de type Union Sociale des Ingénieurs Catholiques contre des associations laïques militantes telles que l'Union des Syndicats d'Ingénieurs Français. Dans une période de bouleversement économique et social (retour difficile de la guerre, période de chômage du début des années 1920, crise économique qui débute en France à partir de 1931 jusque 1937 - 1938.) les ingénieurs cherchent à lutter contre le déclassement social et à éviter la déqualification professionnelle. En 1902 l'USIC crée une structure syndicale chrétienne « l'Abeille » puis en 1936 un syndicat des ingénieurs salariés pour obtenir une revalorisation de leur classification et pour consolider une position fragile entre les représentants de la société bourgeoise et la masse des travailleurs.

L'hétérogénéité du groupe social des ingénieurs met en évidence les enjeux de professionnalisation. Même s'ils n'avaient en commun que la diversité de leur position ils ont toutefois partagé la volonté d'affirmer leur spécificité et leur rang par les compétences qu'ils détenaient. Ils ont cherché à acquérir une position sociale et à clore un champ d'exercice professionnel. L'USIC et d'autres associations d'ingénieurs ont milité pour une réglementation du titre qui sera effective par la loi du 10 juillet 1934. Selon Jean - Louis Lemoigne<sup>14</sup> l'ingénieur est alors défini davantage par la formation que par la fonction, la mention de l'école étant dès lors obligatoire sur le diplôme.<sup>15</sup> L'analyse historique de ce groupe social témoigne aussi d'enjeux liés aux identifications professionnelles. Jean - Louis Lemoigne souligne un certain nombre de paradoxes engendrés par ce mouvement de professionnalisation. Les ingénieurs ont de la difficulté à définir institutionnellement leur unité. La division segmente le groupe social, mais ils trouvent difficilement de reconnaissance sociale, en l'absence de cette division statutaire. Jean - Louis Lemoigne cite l'exemple du corps des Ponts qui allait batailler pendant près d'un siècle (avec le renfort des corps connexes comme les Mines, le Génie maritime, les Poudres, le Tabac..) contre le développement des ingénieurs civils. Les spécialisations contribuent à affirmer une autonomie sociale et

---

<sup>14</sup> Ingénieur ECP – Professeur associé à l'Université d'Aix Marseille III. Faculté d'économie appliquée - G.R.A.S.C.E CNRS n°640 – Aix en Provence.

<sup>15</sup> Lemoigne (Jean - Louis) Mars 1984 « Les Paradoxes de l'ingénieur » in Culture Technique N°12 .N° spécial « Les ingénieurs » sous la direction d'André Grelon.

professionnelle mais elles étouffent une certaine liberté créatrice. Autre paradoxe pour Jean – Yves Lemoigne l'ingénieur serait plus défini par ce qu'il a appris que par ce qu'il fait. La formation, par l'intermédiaire de la mention de l'école sur le diplôme, deviendrait plus importante que la fonction. Enfin à une culture de concepteur, d'inventeur, d'innovateur symbolisé par « les artistes ingénieurs » de la renaissance se substituerait un moule normalisateur des ingénieurs des corps. Connaître toutes les sciences et n'être pas digne d'être scientifique tel serait l'un des « drames » de l'identification professionnelle. Les ingénieurs connaissent toutes les sciences mais ne peuvent créer le savoir qu'ils doivent appliquer. Jean - Yves Lemoigne voit dans le développement des spécialités d'ingénieurs calqué, sur celui des sciences, la recherche toujours permanente d'une caution scientifique.

Avec les progrès de l'industrialisation la comparaison entre le monde de l'armée et celui de la grande industrie en développement est classique. André Grelon montre que les fonctions de commandement dans l'industrie se sont structurées sur le modèle des corps militaires. Un des enjeux de la professionnalisation des ingénieurs est d'équilibrer le technique et le social. Il s'agit de rationaliser (cf. « one best way ») en tenant compte du facteur humain. L'organisation scientifique du travail et le catholicisme social se combinent pour motiver l'ingénieur à remplir un rôle social.<sup>16</sup> « L'invention » des cadres émergera de figures convergentes telles que l'officier, l'ingénieur, mais aussi la surintendante d'usine, l'une des professionnelles du service social, proche des cadres qui constituent l'objet de notre recherche. En témoigne également l'évolution de l'Ecole militaire d'Uriage, Ecole nationale des cadres de la jeunesse de Vichy qui s'est transformée à l'issue de la guerre en un centre d'humanisme militaire dont les objectifs étaient de rapprocher l'armée de la nation et de mettre les militaires au contact des réalités politiques et sociales. L'école d'Uriage cherchait à perpétuer l'esprit de la résistance au lendemain de la libération et à poser les bases d'une éducation populaire. Elle s'interrogeait sur le rôle social de l'officier dans l'armée nouvelle. Outre l'instruction militaire, l'école s'inspirait d'une pédagogie collective qui aurait, selon Joffre Dumazedier, de nombreux points communs avec celui du Centre d'éducation et de culture ouvrière.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Grelon (André) 1989 « l'ingénieur catholique et son rôle social » in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) textes réunis par – in Les chantiers de la Paix Sociale (1900 – 1940) » Edts ENS

<sup>17</sup> Dumazedier (Joffre) « notes sur l'expérience éducative de Grenoble » ADI 13 R 1014 in Colon (David) Une expérience d'humanisme militaire à la libération. L'école militaire d'Uriage (1944 – 1946). Mémoire IEP – Paris- Sous la direction de Jean – Pierre Azema.

Les cadres que nous étudions exercent leurs fonctions dans l'univers occupationnel du travail social. Celui – ci, et notamment le métier d'éducateur spécialisé, trouvent leurs origines dans le catholicisme social. La cause de l'enfance inadaptée est particulièrement présente sous le régime de Vichy et correspond à une stratégie d'encadrement de la jeunesse. Cet encadrement s'effectue par le biais de la valorisation de la famille, par un renouvellement de l'alliance entre l'Eglise et l'Etat, par l'action des œuvres privées.<sup>18</sup> La période de Vichy, écrit Michel Chauvière, est particulièrement favorable à l'institutionnalisation de dispositifs en faveur de l'enfance déficiente et en danger moral. L'idéologie nationale prône l'encadrement de la jeunesse pour relever la France. L'institution d'un droit pénal de l'enfance ( loi de juillet 1942 qui pose le principe de la création de tribunaux pour enfants et des centres d'observation et de triage, l'ordonnance de 1945 relative à l'enfance délinquante), le développement de techniques, dans le champ de la psychologie médico – sociale, permettant de dépister, d'observer, de reclasser l'enfant déficient ou en danger moral dans la vie sociale, sont autant d'avancées qui vont permettre à divers corps professionnels de légitimer leur statut.

La prise en charge des enfants inassimilables va s'organiser de diverses manières, et selon les régions, les magistrats, les médecins, les psychiatres, les fonctionnaires de la santé et de la famille s'organiseront selon des alliances diverses. Pour suppléer à la déficience des familles, la prise en charge de l'enfance inassimilable s'effectue sous le contrôle de trois ministères : la Santé, la Justice, l'Education nationale. La Santé, avec la multiplicité des travaux de la neuropsychiatrie et avec ceux de la médecine sociale, contribuera largement à l'élaboration d'un système de normes permettant l'évaluation technique. La psychiatrie infanto - juvénile représente la discipline légitime reconnue par le tribunal. Elle fournit des critères explicites aux magistrats pour juger et orienter « leur clientèle ». La justice, avec l'ordonnance de 1945 et la reconnaissance d'attributions spécifiques au juge des enfants, cherche à séparer l'enfance déficiente et en danger moral de l'enfance délinquante. L'Education nationale, dont le rôle se développera à la libération, sera à l'initiative de classes de perfectionnement pour les enfants arriérés mentaux ou souffrant de troubles du comportement. La médecine exerce son expertise en déterminant les enfants à rééduquer mais l'Education nationale formalisera ses propres critères pour orienter ces jeunes dans le système de l'éducation spécialisée.

---

<sup>18</sup> Chauvière (Michel) 1980 Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy . Edts Ouvrières

Le régime de Vichy, décrit par Michel Chauvière, comme un nouvel ordre moral, d'abord catholique, « *puis de plus en plus nationaliste et païen* »<sup>19</sup> prône une socialisation familialiste des jeunes enfants et soutient une politique de la jeunesse inspirée d'un modèle paramilitaire à travers le scoutisme, les mouvements des compagnons, les chantiers de jeunesse. Le régime de Vichy combine la défense de la morale avec une certaine mystique du cadre. Le chef est décrit comme un être aux potentialités naturelles qui représente la nouvelle élite dont la jeunesse a besoin. La profession d'éducateur spécialisé s'est donc constituée sous l'égide des magistrats et des psychiatres dans une perspective de rééducation des familles et de la jeunesse. Historiquement, dans cet univers occupationnel, la notion d'encadrement s'entend comme la conduite ou la prise en charge de groupes. L'accent est mis sur la dimension du chef. C'est un chef animé du sentiment religieux, fidèle à l'honneur de la patrie, dont le charisme mobilise « les troupes ». Recrutés sur leur expérience de la vie, leur maturité personnelle, les éducateurs entraînent les jeunes à obéir à une discipline dans le cadre de la vie en petits groupes. Dès 1951, la Convention Collective du Travail prévoit un statut de cadre, pour la fonction d'éducateur chef qui deviendra chef de service éducatif dans la CCNT de 1966. Mais l'héritage historique amènera longtemps ces professionnels à s'identifier à une mission impliquant une prise de responsabilité plutôt qu'à une fonction d'encadrement regroupant des tâches précises. Longtemps les cadres que nous étudions se référeront à l'idéal du chef, dans la tradition des mouvements de jeunesse, plutôt qu'à des savoirs techniques et méthodologiques et à un ensemble de compétences identifiées.

L'éducateur assure un accompagnement en internat, soit sur un modèle familial pour les plus jeunes, soit selon les méthodes des mouvements de jeunesse pour les plus âgés. Il poursuit un objectif scientifique d'observation au sein d'une équipe. Dès 1942 / 1943 il est défini comme un technicien, qui exerce sous le double parrainage du juge pour enfants et du médecin psychiatre, dont il est littéralement le subalterne.<sup>20</sup> La seule technique qu'on lui reconnaisse c'est sa capacité à entrer en relation avec des jeunes, sur la base de l'organisation d'une vie en internat. Il recueille ainsi des observations qui serviront de base au diagnostic de professionnels plus légitimes. L'identité de cadre s'est donc historiquement structurée sur les

---

<sup>19</sup> Chauvière (Michel) 1980 – *Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy*. Op cité p 31. on notera toutefois les commentaires de Jean Pierre Azéma dans un article de l'encyclopédie universaliste intitulé « le régime de Vichy » : « *Quelques historiens, se situant le plus souvent dans la mouvance communiste, ont qualifié ce nouveau régime de « fasciste ». Cette approche est très contestable, puisque l'instauration d'un parti unique est refusée par Pétain et que, surtout il lui manque une des spécificités majeures du régime totalitaire fasciste : l'expansionnisme guerrier.* »

<sup>20</sup> Chauvière (Michel) 1993 – « *Quelle qualification pour quelle demande sociale ?* » in Martinet (Jean – Louis) 1993 – *Les éducateurs aujourd'hui*. Edts Privat



thématiques de l'idéal vocationnel et de l'implication personnelle. Plus que sur la formation et les titres, c'est davantage sur leurs valeurs et leur expérience professionnelle, que les cadres de cet univers occupationnel ont longtemps été jugés et recrutés.

Le groupe social des cadres est en extension y compris en Europe. Selon les données fournies par Eurostat les cadres représentent 18,8% des salariés dans l'union européenne en 2001<sup>21</sup>. Alors que les autres catégories de salariés s'orientent à la baisse, les cadres représentent, depuis 1992, une composante de plus en plus importante de la main d'œuvre. Les mêmes sources mentionnent 16,9% en 1992, 17,6% en 1995 et 18,4% en 1997. L'étude d'Emmanuel Mermet<sup>22</sup> relève des écarts importants entre les pays européens. Le Royaume Uni enregistre plus de 30% de cadres pour juste un peu plus de 9% au Portugal. L'étude distingue trois types de situation :

- Les pays dont le taux de cadres est proche de la moyenne européenne, compris entre 14 et 20%, où l'on retrouve par ordre croissant l'Autriche, la France, l'Allemagne, l'Espagne, le Danemark, la Grèce, le Luxembourg et la Suède.
- Les pays où le taux est particulièrement bas, inférieur à 4% comme le Portugal et l'Italie.
- Les pays où le taux est supérieur à 20%, avec autour de 25% la Belgique, les Pays Bas, la Finlande et l'Irlande, et le royaume Uni autour de 30%

Selon Emmanuel Mermet, malgré des diversités géographiques, économiques et politiques spécifiques à chaque contexte national, les cadres des pays de l'union européenne sont en général définis par rapport à leur autonomie de pouvoir de décision et de gestion d'un secteur

---

<sup>21</sup> Mermet (Emmanuel) 2001 - « Les cadres en Europe » in Les cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Actes de la journée du 30 novembre 2001. Cadres et comparaisons internationales. Les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale. (sous la direction de Paul Bouffartigue). L'étude retient la nomenclature CITEP 88 - Classification Internationale Type des professions. La CITEP - 1 comprend les membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise. La CITEP - 2 comprend les professions intellectuelles spécifiques, c'est à dire les professions dont les tâches principales exigent pour leur accomplissement des connaissances professionnelles de haut niveau en sciences physiques, mathématiques et techniques, de la vie et de la santé, de l'enseignement ainsi que les sciences humaines (ingénieurs, médecins, cadres infirmiers, professeurs, juristes, économistes, philosophe, artistes...)

<sup>22</sup> Mermet (Emmanuel) 2000 - Les cadres en Europe Institut Syndical Européen. Emmanuel Mermet raisonne sur une classification des professions et non sur une définition légale du statut de cadre dans le droit du travail. Ce qui ne met pas en évidence dans ses commentaires l'exception française d'une structuration de la catégorie sur le modèle professionnel du corps.

vital pour la vie de l'entreprise.<sup>23</sup> C'est la délégation de pouvoir provenant de la direction qui permet de les identifier par rapport à d'autres salariés. Néanmoins les cadres s'organisent de façon très diverse selon les pays. Ils peuvent bénéficier d'une représentation statutaire par l'intermédiaire de syndicats ou défendre leurs intérêts par le biais d'associations professionnelles. Selon les cas, ils sont concernés et impliqués dans la négociation collective ou en sont exclus. Par exemple, la loi belge sur la durée du travail ne s'applique pas aux « personnels occupant un poste de confiance »<sup>24</sup> ou aux professionnels exerçant une fonction de direction. Ceci incite les entreprises à nommer « cadre » un nombre croissant d'employés afin de les exclure du champ de la durée légale du travail limité.

Dans le contexte français le statut de cadre se caractérise par des accords spécifiques. On retiendra notamment la convention collective interprofessionnelle de 1947, signée par les organisations syndicales de cadres, qui établit un régime complémentaire de retraite (AGIRC) venant s'ajouter au régime général commun à l'ensemble des salariés. Le prestige du statut de cadre a longtemps reposé sur la promotion offerte à cette frange du salariat qui a accepté de travailler sans compter son temps en échange d'une promesse de carrière. Selon Luc Boltanski, le déroulement de la carrière serait l'un des pôles structurants de la catégorie sociale des cadres à condition de ne pas considérer que l'existence de « carrières » va de soi et

---

<sup>23</sup> La référence à Emmanuel Mermet doit s'entendre ici comme une contribution au débat. La comparaison est une problématique classique en sociologie où il s'agit d'éviter la trivialité d'une comparaison terme à terme et de trouver des équivalents fonctionnels pertinents. En 2000 Charles Gadéa avait proposé une réflexion à ce propos dans le cadre de son habilitation. Il la reprend dans son dernier ouvrage : « *De même que la comparaison dans le temps, la comparaison internationale oblige à passer par les professions pour rendre possible le rapprochement du cas français avec un espace social sans cadres, c'est à dire le monde entier ou presque. Sachant combien les positions dans les hiérarchies sociales, le niveau et le type de formation, le prestige, les formes d'organisation et d'action collective peuvent être différents en France, en Allemagne, en Angleterre ou au Japon, il faut que les professions garantissent une homogénéité suffisante des places tenues dans la division du travail, des fonctions et des contenus d'activité pour justifier qu'on les traite comme des « équivalents fonctionnels » dans chacun des contextes sociétaux* ». in Gadéa (Charles) 2003 - Les cadres en France. Une énigme sociologique. Op cité p 161. Paul Bouffartigue rappelle les travaux du LEST sur la comparaison et précise qu'il s'agit d'échapper à la fois à une perspective « universaliste » où les nations ne forment que des spécifications d'« équivalents fonctionnels » et à la perspective culturaliste qui met l'accent sur les discontinuités radicales d'un pays à l'autre. In Bouffartigue (Paul) 2001 « « Cadres » et comparaisons internationales : les incertitudes d'une catégorisation. » in Les cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Actes de la journée du 30 novembre 2001 : « Cadres et comparaisons internationales. Les « cadres » dans les pays d'Europe occidentale ». (sous la direction de Paul Bouffartigue). Dans la présentation de cette journée Paul Bouffartigue souligne que l'étude d'Emmanuel Mermet est dominée par une approche universalisante à laquelle les statut du commanditaire invite. L'organisation européenne Eurocadres cherchant à mettre davantage l'accent sur les convergences que sur les oppositions. Pour cette même journée on signale également la contribution de Sophie Pochic. « A propos des comparaisons internationales des « cadres » : un Etat des lieux. »

<sup>24</sup> Selon Emmanuel Mermet il n'y a pas de définition légale précise des cadres qui entrent dans la catégorie des employés.

que tous les individus sont destinés à parcourir les étapes d'une carrière.<sup>25</sup> L'exemple des maîtres de conférence à l'université, cadre A de la fonction publique, nous invite à éviter une généralisation excessive sur une corrélation entre le statut de cadre et la carrière.

Les cadres s'inscrivent aujourd'hui dans une relation salariale fragilisée et l'expérience sociale de l'encadrement se transforme avec la complexification du procès de travail. Celle-ci affecte aussi le travail relationnel comme le travail social. Les travaux de Paul Bouffartigue et de Charles Gadéa<sup>26</sup> nous montrent que la condition sociale de la catégorie de cadre éclate sous l'emprise du modèle libéral. Celui-ci généralise à l'ensemble du salariat une relation d'emploi basée sur l'autonomie individuelle et collective et sur l'engagement de se mobiliser sur des projets plutôt que sur des tâches. Les fonctions d'encadrement se définissent désormais, moins dans un rôle de relais entre la direction et les salariés dans un organigramme pyramidal, où le pouvoir se détenait par une capacité à interpréter la règle et à maîtriser les divers flux d'information, que par le fait de travailler en réseau ou en équipe de projet et d'avoir compétence à animer cette équipe. La relation d'emploi évolue vers une dimension plus contractuelle, fondée sur la réalisation de missions, sur la performance et sur la rentabilité. Les modalités de la relation salariale se transforment. Alors que les cadres travaillaient sans compter leur temps en échange d'une promesse de carrière ascendante, on voit désormais apparaître chez ce groupe social, une conscience salariale qui amènerait les cadres à inscrire davantage la relation d'emploi dans un cadre juridique (recours au tribunal des prud'hommes pour résoudre les contentieux).

## 2 « L'invention 27 » des cadres.

En France les premiers cadres furent les ingénieurs qui constituèrent les corps techniques et militaires de l'Etat. L'Etat Colbertiste crée les premiers corps d'Etat moderne pour remplir la mission d'industrialisation du pays en modernisant sa défense et ses voies de communication. Les ingénieurs militaires apparaissent à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle et portent le titre d'ingénieurs du Roy. Ils sont regroupés en un seul corps d'Etat en 1691, à la suite de la création des

---

<sup>25</sup> Boltanski (Luc) 1982 Les cadres - La formation d'un groupe social – op cité. Chapitre 3- Une famille de trajectoires.

<sup>26</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 - Sociologie des cadres - coll repères. Edts La découverte. Bouffartigue (Paul) 2001 – Les cadres - Fin d'une figure sociale - Edts La Dispute.

<sup>27</sup> Nous mettons ce terme entre guillemets en référence à l'approche critique qu'André Grelon fait des travaux de Luc Boltanski qui fait remonter « l'invention » de ce groupe social aux années 1930. Grelon (André) 2001 « Le début des cadres » in Bouffartigue (Paul) sous la direction de 2001 - Cadres : La grande rupture. Op cité

premières écoles du génie militaire (1676) puis de l'Artillerie (1783). C'est sur ce modèle que sont créés d'autres corps techniques de l'Etat, au milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, à la suite de la création de l'Ecole des Ponts et Chaussées (1747), de celle du Génie de Mézières (1748) puis de l'Ecole des Mines (1783). L'Etat assure le monopole de toutes les étapes de la carrière de cette nouvelle élite : recrutement, formation, accès au poste, définition des fonctions, promotion. Au XVIII<sup>e</sup> siècle Diderot, dans l'Encyclopédie, recense 300 ingénieurs d'Etat.<sup>28</sup> Les écoles d'ingénieurs sont d'abord destinées à former à des tâches de commandement les membres des corps techniques de l'Etat.

L'Ecole Polytechnique ( l'X ) est créée en 1793 par la Convention. Elle unifie le mode de recrutement des ingénieurs et les inscrit dans une mission républicaine. « *Le polytechnicien doit représenter l'idéal révolutionnaire en contribuant à servir la nation tout en étant formé sur les bases des vertus régénératrices de la science.* »<sup>29</sup> Bonaparte, sous le consulat, cherche à combattre cet esprit républicain en organisant un recrutement sur la base d'une sélection sociale rigoureuse. Il modifie le concours d'entrée notamment en élevant le niveau requis en mathématique. Majoritairement peuplée, en 1803, d'enfants de petits fonctionnaires et d'officiers subalternes, l'X accueille dès 1810, des élèves issus pour la presque totalité d'entre eux, des couches supérieures de la société française. C'est la sélection scolaire sur la base des savoirs académiques qui oriente l'accès aux fonctions dirigeantes de l'Etat. Durant tout le XIX<sup>e</sup> siècle la majorité des X, fils d'aristocrates et de hauts fonctionnaires, reste fortement attachée au catholicisme et aux partis qui le représentent sous la restauration, la Monarchie de Juillet et le second empire. Les dirigeants de l'Ecole et l'association des anciens élèves de l'X vont perpétuer une formation générale qui combine des études classiques (latin et grec) avec les matières scientifiques plus abstraites (mathématiques et physique théorique). L'X reste la référence. Elle représente, même s'il n'y a pas eu de modèle unique, « *la permanence dans le temps d'une forme canonique dénommée « grande école ».*<sup>30</sup> Elle va diffuser sa tradition élitiste et influencer, à des degrés divers, les autres écoles d'ingénieurs qui vont se créer tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle comme Centrale, Physique et chimie de Paris, Mines de Paris, de Nancy, Supélec, Arts et métiers. Même lorsque leur vocation première est de former un ingénieur technicien, encore appelé ingénieur de production, même si elles contestent ce modèle dominant, leur enseignement évolue toutefois vers plus d'abstraction pour maintenir

---

<sup>28</sup> Dubar (Claude) – Tripier (Pierre) 1998 – Sociologie des professions – Edts Armand Colin. P 31

<sup>29</sup> Dubar (Claude) – Tripier (Pierre) *ibid*

<sup>30</sup> Bouffartigue ( Paul) – Gadéa (Charles) 1997 – « les ingénieurs français - spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel » in Revue Française de Sociologie XXVIII – p 308 -

la compétitivité des élèves. Ces élites, coupées d'une pratique concrète des réalités professionnelles, doivent s'assurer la collaboration, pour être efficaces, de professionnels présentant un profil plus technicien. Une hiérarchie entre les écoles se consolide progressivement, sur la base des savoirs légitimes et de l'origine sociale des ingénieurs. Une coupure s'effectue entre les ingénieurs des corps d'Etat (issus de l'X) et les ingénieurs civils issus des autres écoles.<sup>31</sup>

C'est vers 1850 que naît ce nouveau groupe d'ingénieurs civils qui utilisent leur savoir théorique et leurs connaissances empiriques pour les appliquer aux problèmes concrets de la production industrielle.<sup>32</sup> La création de l'Ecole Centrale en 1829 et du Conservatoire National des Arts et Métiers amènent les ingénieurs à travailler dans un secteur industriel et privé en pleine croissance. L'apparition en 1848 de la Société des ingénieurs civils de France représente une étape importante dans l'évolution de ce groupe social. La participation des ingénieurs civils, au développement de l'industrie privée, est jugée dégradante par les ingénieurs fonctionnaires au service de l'Etat. Les diplômés de l'Ecole Centrale trouvent difficilement leur place dans le milieu industriel et se tournent vers le secteur de l'Etat. Les modes de recrutement de cette école et les programmes de formation se rapprocheront de ceux de Polytechnique. Cette influence sur l'orientation des autres écoles d'ingénieurs, n'empêchera pas l'apparition d'une autre tradition française. Le Conservatoire national des arts et métiers créé par l'abbé Grégoire en 1794, plus proche des milieux industriels, permet d'observer, de décrire et de conserver les savoirs techniques et les machines pour en faire connaître le maniement à des artisans et à des ouvriers. Les écoles d'Arts et Métiers, recrutant un public d'origine sociale plus modeste, ont accordé une grande place à la formation technique et à la pratique en atelier. Elles se sont pourtant alignées sur le modèle des grandes écoles en renforçant les contenus scientifiques des programmes redonnant ainsi une place prépondérante à la théorie.<sup>33</sup> Paul Bouffartigue et Charles Gadéa écrivent que « *l'expertise scientifique et technique repose d'abord sur une trajectoire d'excellence scolaire* ».

Dans son ouvrage Luc Boltanski situe « l'invention » des cadres à la crise des années 1930. L'impact de la crise économique sur la situation professionnelle des ingénieurs les amène à

---

<sup>31</sup> ibid p 174

<sup>32</sup> Terrier (Annick) 1984 « Etre ingénieur d'hier à aujourd'hui » in Culture Technique (mars 1984) sous la direction d'André Grelon. N°12 spécial - « Les ingénieurs » Elle cite les travaux de Terry Shinn : Shinn (Terry) 1978 « La profession d'ingénieur 1750 - 1920 » in Revue Française de Sociologie - 19 - janvier- mars 1978

<sup>33</sup> Bouffartigue ( Paul) - Gadéa (Charles) 1997 - « les ingénieurs français - spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel » article cité.

défendre leur titre et à soutenir autour d'eux un regroupement de tous ceux qui ne possèdent pas le diplôme d'ingénieur mais qui occupent une position d'autorité relative dans les entreprises et qui sont prêts à s'opposer activement aux syndicats d'ouvriers. Cet agrégat comprend les agents de maîtrise, les agents techniques, les représentants, les chefs de service commerciaux, les comptables... Luc Boltanski écrit : « *C'est précisément cet agrégat dispersé, sans homogénéité, sans organisation, sans identité, et jusque - là sans nom, que l'on commence à désigner sous le terme vague de « cadres » en jouant sur le flou de la désignation qui permet d'éviter de poser à tous propos la question de savoir qui doit être inclus et qui doit être exclu du champ de la mobilisation qui se forme alors autour des ingénieurs* »<sup>34</sup> Plus que l'invention d'un groupe social, André Grelon voit dans l'apparition du terme « cadres » dans le vocabulaire sociologique la fabrication d'un nouvel objet ou la révélation de rapports sociaux cachés. Le terme invention étant pris dans son acception liturgique.<sup>35</sup> André Grelon revient sur l'origine militaire du terme « cadre » qui désigne depuis la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle l'ensemble des officiers et des sous - officiers inscrits dans le tableau des emplois de service. Au cours du XIX<sup>e</sup> siècle le cadre désigne en outre les personnels de commandement. L'emploi du mot à des fins strictement civiles va se répandre à l'issue de la grande guerre, et sans doute même avant, précise André Grelon. En 1919, Aimé Poirson, professeur à l'école nationale professionnelle de Nantes rédige une note sur la formation des cadres de l'industrie mécanique.<sup>36</sup> André Grelon signale qu'Aimé Poirson ne prend pas la peine de préciser la signification du mot « cadres » car le mot est suffisamment connu des décideurs économiques, des élites politiques locales et régionales, des membres de l'enseignement technique. Aimé Poirson désigne ainsi un groupe déjà constitué et reconnu comme tel au moins dans les milieux d'entreprise. Pour ce qui est de la formation il distingue les cadres de fabrication comme les chefs d'ateliers, les contremaîtres spécialisés et les chefs d'équipes et les cadres de conception comme les dessinateurs d'outillage, les dessinateurs de détail et les dessinateurs d'ensemble.

Si le mot est connu, malgré la mobilisation des syndicats d'ingénieurs et de cadres dans la période des années 1930, la catégorie sociale est méconnue des sociologues de l'époque. Ceux- ci peinent à étudier les classes moyennes qui rassemblent sous la même dénomination

---

<sup>34</sup> Boltanski (Luc) 1982 – Les cadres - La formation d'un groupe social. Op cité p 126.

<sup>35</sup> Grelon (André) 2001 « Le début des cadres » in Bouffartigue (Paul) sous la direction de 2001 – Cadres : La grande rupture. Op cité p 33.

<sup>36</sup> André Grelon cite intégralement l'intitulé de la note : « Etude sur la formation des cadres de l'industrie mécanique par les écoles nationales professionnelles. Ce qu'elle est, ce qu'elle devrait être » ibd p 23.

des groupes sociaux aux caractéristiques opposées. André Grelon revient sur l'effort de Maurice Halbwachs<sup>37</sup> pour caractériser les classes moyennes en leur trouvant des traits communs. Il décrit deux types d'employés : ceux qui se différencient peu des ouvriers car ils sont obligés d'effectuer un certain nombre d'opérations matérielles et ceux qui se situent au haut de l'échelle comme les ingénieurs, mais aussi les sous - directeurs, les employés principaux, les chargés de pouvoir, les chefs de comptoirs, les vendeurs principaux dans les magasins, les commissionnaires qui se déplacent pour aller conclure des affaires, le personnel supérieur des banques. Pour Maurice Halbwachs, ces employés possèdent une compétence technique importante et suppléent dans beaucoup de cas la direction et le contrôle technique. On retrouve ici des caractéristiques qui seront reprises par les conventions collectives puis dans l'arrêt de la cour de cassation du 4 avril 1990<sup>38</sup> : « *est cadre celui qui exerce sur d'autres agents moins qualifiés une autorité par délégation de l'employeur. La qualité de cadre est soumise à une double condition à savoir détenir une formation constatée et exercer par délégation des fonctions de commandement impliquant une compétence technique suffisante alliée à une autorité et laissant une marge d'initiative et de responsabilité à l'intéressé* ». Maurice Halbwachs décrit donc une catégorie d'employés supérieurs en n'utilisant qu'une seule fois le mot « cadre ». Ce n'est qu'en 1954 que François Jacquin publiera une première analyse scientifique des cadres.<sup>39</sup> André Grelon précise qu'il restera le seul ouvrage sur la question pendant près d'une décennie.

Même si comme l'écrit André Grelon « *la mobilisation des syndicats d'ingénieurs et de cadres au moment de 1936 n'est donc pas une génération spontanée mais le résultat de pratiques mises en œuvre depuis la fin du premier conflit mondial* »<sup>40</sup> l'exigence de contextualisation historique ne doit pas faire oublier la thèse de Luc Boltanski. Malgré les controverses ultérieures<sup>41</sup> cette recherche a représenté un apport majeur, pour comprendre comment les intérêts des ingénieurs et des classes moyennes se sont rencontrés, dans un travail politique, institutionnel et symbolique de représentation, qui a fini par aboutir à

---

<sup>37</sup> André Grelon cite Maurice Halbwachs :

Halbwachs (Maurice) 1939 – Inventaires III. Classes moyennes – Paris – Librairie Félix Alcan. 1939. p 300.

<sup>38</sup> Cass soc du 4 avril 90 – Bull 1990 – n° 162 – voir à ce propos Hennion – Moreau (Sylvie) « Les cadres et le droit du travail » in Informations Sociales n°61 Les cadres dans le secteur social p 40 et 41.

<sup>39</sup> Jacquin (François) 1954 Les cadres de l'industrie et du commerce. Edts Armand Colin

<sup>40</sup> Grelon (André) 2001 « Le début des cadres » in Bouffartigue (Paul) sous la direction de 2001 – Cadres : La grande rupture. Op cité p 30.

<sup>41</sup> Notamment en ce qui concerne les évolutions objectives du groupe, l'impasse sur la nature du travail des cadres....



l'institutionnalisation de la catégorie des cadres. Elle reste, encore aujourd'hui, une référence incontournable.

La construction d'un modèle ternaire de l'espace social trouve ses origines dans le catholicisme social. L'encyclique *Rerum Novarum*, publiée le 15 mai 1891 à l'initiative du pape Léon XIII, cherche à prendre le socialisme sur son propre terrain. Elle dénonce l'injustice du système intégral libéral et reconnaît le syndicalisme ouvrier. Elle se positionne pour une détermination du juste salaire et une meilleure distribution de la propriété entre les Hommes. Rome apporte sa caution au catholicisme social et l'Eglise soutient le syndicalisme chrétien qui deviendra aussi l'une des sources du travail social professionnel<sup>42</sup>. « *Les catholiques se sentent tenus de soulager la misère, mais aussi de la réduire en combattant ses causes* » en restaurant dans le monde capitaliste une fraternité qui supprimera la lutte des classes.<sup>43</sup> Selon Luc Boltanski, le renouveau de l'ordre social, après les grèves de 1936, passe par un appel de mobilisation de la classe moyenne. Elle est censée représenter une troisième voie entre le capitalisme libéral et le socialisme Etatique. Les intérêts des classes moyennes et ceux des ingénieurs et des cadres se rejoignent. La crise économique et sociale a pour effet la détérioration du statut des ingénieurs. Ils connaissent le chômage, l'encombrement des carrières, la dévaluation du titre qui les oblige à accepter des emplois sous – qualifiés. Ils sont favorables à des mesures restrictives et élitistes. Ils cherchent la distinction, l'amplification des différences, notamment à travers leur appartenance aux diverses écoles. « *La réglementation du titre par la loi du 10 juillet 1934 leur assure un champ spécifique d'exercice professionnel et évite ainsi la concurrence déloyale. Mais les ingénieurs des grandes écoles reprochent à cette loi de labelliser des écoles qui ne délivrent ni la culture générale ni la technicité qui caractérise un véritable ingénieur de l'industrie. Ils regrettent que la loi n'institue pas un véritable ordre des ingénieurs. Ils sont favorables à la constitution d'une Fédération européenne d'ingénieurs lauréats. Le conseil du Syndicat des Ingénieurs Salariés réglemente strictement l'adhésion au syndicat, pour éviter l'entrée d'ingénieurs non diplômés, ou diplômés mais dont le niveau de l'Ecole est jugé insuffisant.* »<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Pour une étude de cette question, on peut se reporter à l'ouvrage de Christine Rater - Garcette. 1996 - La professionnalisation du travail social. L'action sociale. Syndicalisme. Formation. 1880 - 1920, Edts l'Harmattan.

<sup>43</sup> Chauvière (Michel) 1988 « Les professions socio – éducatives sont –elles encore adaptées ? » in *Sauvegarde de l'Enfance*. N°1

<sup>44</sup> ensemble d'éléments rassemblés par Luc Boltanski et extraits des différents bulletins *Echo de l'USIC* in Boltanski (Luc) 1982 – Les cadres – La formation d'un groupe social Op cité p. 122 et 123

Les conditions de travail des ouvriers se sont beaucoup dégradées, et la révolte ouvrière se cristallise sur tous ceux qui sont chargés de faire régner la discipline d'entreprise et, parmi eux, les ingénieurs d'usine. C'est avec les grèves du printemps 1936 que naîtra la thématique des « cadres mal aimés », cibles favorites des ouvriers, et malmenés par les patrons. Les ingénieurs s'organisent sous forme de syndicats. Luc Boltanski cite l'Union des syndicats d'ingénieurs français (USIF), le Syndicat professionnel des ingénieurs diplômés français (SPID), le syndicat des ingénieurs salariés (SIS) crée par l'USIC. C'est une organisation active et écoutée qui regroupe environ 10 000 ingénieurs. Les porte – parole des mouvements d'ingénieurs se plaignent de ce que « *l'on méconnaît les droits et les intérêts légitimes de cette classe moyenne que constituent les ingénieurs et les agents de maîtrise* »<sup>45</sup>

Les classes moyennes sont l'objet de toutes les attentions par les différents courants politiques dans la mesure où l'inconfort de leur situation représente un facteur potentiel de changement politique. On voit apparaître en 1937 – 1938 un ensemble d'organisations qui se donnent toutes pour objectif de rassembler les classes moyennes en fédérant des associations, des comités, des syndicats professionnels qui s'étaient constitués en ordre dispersé. L'organisation la plus importante est la Confédération générale des syndicats de classes moyennes. Il s'agit d'unifier dans une même appartenance subjective des agents sociaux objectivement très hétérogènes, de réactiver le lien entre les possédants quelles que soient la nature et l'importance des biens possédés.

Pour Luc Boltanski, l'apparition des syndicats d'ingénieurs et de cadres et les mouvements de classes moyennes coïncide avec la revendication d'une représentation dans le champ politique, comme un groupe ou une classe à part entière. C'est une riposte au gouvernement du Front Populaire qui soutient la CGT et se présente un allié de la classe ouvrière. Le développement des conventions collectives, la multiplication de grands organismes professionnels comme par exemple le Conseil national économique ou encore le Conseil supérieur du travail, introduit une nouvelle régulation du jeu social. Les règles du jeu sont remises en jeu et les méthodes de conciliation laissent place à une syndicalisation que Luc Boltanski considère comme un nécessaire ajustement de la lutte des classes. Dans les bulletins de l'Echo de l'USIC, la référence aux classes moyennes a une fonction d'affiliation

---

<sup>45</sup> Luc Boltanski cite l'Echo de l'USIC de janvier 1937.

symbolique. Elle établit, remarque Luc Boltanski, un lien explicite entre l'action des syndicats d'ingénieurs et l'action des mouvements de classes moyennes.

Pour Luc Boltanski l'invention de la classe moyenne représente un instrument privilégié de la lutte des classes pour la bourgeoisie catholique. Sa reconnaissance modifie l'ordre social en introduisant un tiers dans l'opposition entre capital et travail. A la solidarité de classe du monde ouvrier, la classe moyenne pourra opposer la considération, par dessus tout, de la personne, en se référant au « personnalisme » d'Emmanuel Mounier. C'est la seule manière de résister dans une société menacée par l'anonymat de la collectivisation ou par l'écrasement des totalitarismes. La classe doit être fondée sur un « principe spirituel » et non sur la seule convergence des intérêts matériels. Mais pour que la classe moyenne soit véritablement une arme contre le mouvement ouvrier et contre le capitalisme ultra – libéral, il faut trouver des principes qui permettront d'unifier symboliquement des zones étendues de l'espace social. C'est la propriété individuelle ou familiale du patrimoine qui va servir de critère pour définir la classe moyenne. C'est par la possession d'un patrimoine personnel que les membres de la classe moyenne s'opposent aux capitalistes qui détiennent des parts dans des sociétés et qui participent ainsi au développement d'un capital anonyme coupé de la personne, de la famille et de la nation. Dans le discours sur les classes moyennes les cadres occupent une place ambiguë. Leur rôle de médiateur entre une direction générale et un salariat d'exécution les met en position d'incarner la troisième voie entre la classe ouvrière et le patronat. Cependant leur représentation importante aux fonctions de commandement des grandes entreprises les placerait plutôt du côté du capital.

Luc Boltanski montre que la notion de classe moyenne rassemble des agents aux propriétés hétérogènes. Il s'agit d'un artifice politique et idéologique pour masquer des intérêts de classes et les luttes potentielles de fractions de classes. Les ingénieurs, et avec eux des fractions de plus en plus étendues de la bourgeoisie, entrent dans les années 1930 dans la sphère du salariat. Leur affiliation à la classe moyenne les situe à l'intersection de deux mondes celui de l'élite, confondue jusqu'en 1936 avec la bourgeoisie possédante et celui des salariés caractérisé par la vente de leur force de travail. Pour défendre leurs intérêts, les ingénieurs doivent se démarquer des patrons et se définir explicitement comme salariés, même si pour Luc Boltanski, ils restent des salariés bourgeois. Ils revendiquent une position spécifique et autonome, entre le patronat et la classe ouvrière. La voie syndicale leur permet

de bénéficier des acquis récents en matière de droit du travail, tout en obtenant du patronat, des avantages liés à leur position.

La nébuleuse des classes moyennes dissimule des clivages notamment en ce qui concerne la représentation de la troisième voie. On retrouve d'une part les artisans, petits commerçants, petits industriels et professions libérales attachées au libéralisme économique. Ils défendent des valeurs comme la propriété et la liberté d'entreprendre. Ils n'arrivent pas à s'opposer à l'extension des lois sociales qui grèvent le budget des petites entreprises et en menacent l'équilibre financier. A l'opposé, les mouvements situés à l'avant garde du catholicisme social ne s'opposent pas aux principes généraux du libéralisme mais souhaitent en corriger les effets inhumains. Les ingénieurs de l'USIC sont conscients que leur sort est lié au retour de la prospérité industrielle. Ils préconisent une sortie de la crise par une organisation sociale facilitant le développement de l'esprit de collaboration entre tous les travailleurs. Les ingénieurs catholiques se plaisent à rappeler qu'ils ont souvent la direction des choses et le commandement effectif des hommes dans les usines, dans les mines, sur les chantiers, bref qu'ils exercent souvent seuls la fonction patronale. Le capitalisme industriel doit s'appuyer de plus en plus sur l'ingénieur et l'autorité doit reposer désormais sur le savoir et non sur la seule possession. Les associations, amicales, syndicats d'ingénieurs rappellent constamment la dignité de leur titre, les grandes « qualités », la haute « culture » que leur a conférées une longue formation. Les syndicats d'ingénieurs, détenteurs d'un capital symbolique important, représentent aussi une organisation de masse. Les ingénieurs sont favorables à la réunion d'un groupe le plus nombreux et le plus puissant dans des organisations où ils sont destinés à occuper des positions de pouvoir. Ils se disent prêts à accueillir, sous certaines conditions, tous ceux qui sont veulents s'opposer activement aux syndicats d'ouvriers et les agents qui occupent des positions d'autorité relative dans les entreprises comme : les agents de maîtrise, les agents techniques, les représentants, les chefs de service commerciaux, les comptables. Le regroupement autour des ingénieurs ne pourra s'opérer qu'à la condition que les ingénieurs occupent, dans les entreprises, dans les organisations corporatives, une position dominante. Ils souhaitent que les valeurs dont ils sont porteurs soient unanimement reconnues. Ils tiennent à ce que le rôle social qu'ils ont élaboré soit valorisé, de manière à ce qu'il fonctionne comme un pôle d'identification, et qu'il organise cette catégorie floue de tous ceux qui ne possèdent pas le diplôme d'ingénieur, qui ne sont pas investis du titre, qui occupent des positions et sont dotés de dispositions qui les incitent à s'aligner sur les positions et prises de position des ingénieurs. Ceux – là même que l'on commence à désigner comme cadres, désignation floue,

mais qui favorise la mobilisation, et qui évite la question de l'inclusion ou de l'exclusion du champ de mobilisation qui se forme alors autour des ingénieurs.<sup>46</sup>

Ce sont les dispositions institutionnelles prises sous Vichy qui vont contribuer à l'institutionnalisation de ce groupe social. On peut mentionner la charte du travail mise en œuvre par la loi du 4 octobre 1941 qui reprend et officialise le terme de cadre. Si elle s'applique aux professions industrielles, Jean - Pierre Azema précise que l'action du gouvernement a également concerné les professions libérales, puisque c'est à cette époque que fut institué l'ordre des médecins.<sup>47</sup> Des comités sociaux tripartites sont créés. Le deuxième collège a pour fonction de « rassembler les cadres de toutes appartenances » et de « faciliter leur intégration aux organismes professionnels ». La fonction de ces comités est de mettre en minorité les représentants de la classe ouvrière qui possède une voix contre une aux cadres et une aux patrons. Un comité national pour le regroupement des cadres est institué. On parle désormais couramment des ingénieurs et des cadres qui constituent « une sorte de classe moyenne de la production ». Le modèle de l'ingénieur catholique des années 1930 est relayé, notamment par les discours de Lamirand, devenu Secrétaire général à la jeunesse. Le rôle de l'ingénieur est défini sur la base de références explicites à l'armée, à l'église, à l'autorité du chef, aux valeurs ascétiques et viriles du meneur d'hommes.

La Confédération générale des cadres, créée à la libération fin 1944, est l'héritière directe des mouvements de classes moyennes et des mouvements d'ingénieurs apparus entre 1936 et la guerre. Elle est organisée autour de la Fédération nationale des syndicats d'ingénieurs et dominée par les ingénieurs d'usine. Elle va poursuivre le regroupement, entrepris sous Vichy, des cadres autour des ingénieurs. La CGC recrute ses membres sur la base d'une définition très large du cadre : est cadre tout agent, investi dans l'entreprise, de responsabilités quelles qu'elles soient et aussi minimales soient – elles. La CGC échange ainsi la gratification symbolique, que représente l'adhésion à un syndicat de cadres, contre une force militante. Trois sections sont créées. La première regroupe les cadres de direction (ingénieurs, cadres administratifs et commerciaux, la seconde les cadres de maîtrise (techniciens, cadres administratifs et commerciaux), la troisième les voyageurs représentants placiers. Luc Boltanski précise que cette distinction entre les sections disparaîtra avec le temps mais qu'elle persistera dans la nomenclature des catégories socio – professionnelles qui distinguera

---

<sup>46</sup> Ensemble d'éléments repris à Luc Boltanski. Ibid p 126 et 127

<sup>47</sup> Article de l'encyclopédie Universalis « le régime de Vichy ».

jusqu'en 1982 les cadres supérieurs et les cadres moyens. En 1945 la CGC revendique de 80 000 à 100 000 membres ingénieurs et assimilés et entreprend de faire reconnaître sa représentativité par les pouvoirs publics. Elle contribue à la reconnaissance de la catégories des cadres qui figurera dans les arrêtés Parodi.<sup>48</sup> Les cadres, par souci de maintenir leur niveau de vie et de se distinguer d'un salariat d'exécution, refusent de s'intégrer au régime général des retraites. Sur proposition du patronat, qui souhaite calmer le conflit, les cadres seront immatriculés au régime général pour la partie inférieure au plafond de la sécurité sociale. Un système de retraite complémentaire sera créé basé sur la part supérieure au plafond et garantira des droits plus élevés que pour les autres salariés. C'est à partir de cette négociation que sera créée l'Association de Gestion des Institutions des Retraites de Cadres (AGIRC).<sup>49</sup> « *L'affiliation à une caisse de retraite est toujours le critère au nom duquel peut être revendiquée l'appartenance à la catégorie et, par là, au moyen duquel peut être construit la définition la plus extensive du groupe.* » écrit Luc Boltanski.<sup>50</sup>

Bien que les cadres occupent une position centrale dans le développement économique des entreprises, la CGC ne participe pas à l'entreprise de modernisation française. Elle supporte mal l'accès à des positions de pouvoir d'hommes issus de la résistance, plutôt de gauche, ou d'anciens syndicalistes ayant participé au gouvernement du front populaire ou ayant conduit les grèves de 1936. La CGC contribue à la reconversion d'une fraction de la bourgeoisie dans le salariat. Ces salariés bourgeois bénéficient désormais des avantages du droit du travail conquis par les luttes syndicales ouvrières, d'un revenu garanti par une hiérarchie et une augmentation des salaires, par l'indexation de ces salaires sur le coût de la vie, par des systèmes d'assurance sociale renforcés par des mutuelles, par des régimes particuliers de retraite désormais fondés non plus sur la capitalisation mais sur la répartition.

---

<sup>48</sup> On notera qu'Alexandre Parodi est le ministre du travail qui a contribué à officialiser les conventions collectives sous l'impulsion des partis de gauche. Il donne ainsi une portée générale aux grilles de niveaux d'emplois mises en place dans les diverses branches. Voir à ce sujet Desrosières (Alain) 2000 - Thévenot (Laurent) - Les catégories socio - professionnelles. Edts La Découverte. Coll Repères .p 15 « *De plus certains accords, peu fréquents, concernent de façon spécifique les cadres comme la convention collective de 1947 établissant le régime de retraite AGIRC. S'ajoutant en plus du système de retraite général commun à l'ensemble des salariés indifférencié selon la catégorie (cadres et non cadres), ce système de retraite complémentaire a été mis en place par une convention collective interprofessionnelle signée par les organisations syndicales de cadres. Son champ a été progressivement étendu et comprend maintenant les salariés assimilés cadres (dirigeants salariés d'entreprise, représentants de commerce, personnels de santé, d'enseignement exerçant une fonction de niveau cadre) qui relèvent du même groupe que les cadres.* » In Mermet (Emmanuel) 2000 - Les cadres en Europe. Op cité. L'article 4 de la convention désigne comme bénéficiaires (du régime des retraites) les ingénieurs et les cadres (bénéficiaires de plein droit) et les salariés qui exercent les fonctions définies par les arrêtés de mise en ordre des salaires de 1945 - 1946 des diverses branches professionnelles.

<sup>49</sup> Gadéa (Charles) 2003 - Les cadres en France - Une énigme sociologique. Edts Belin. P 143 et 144.

<sup>50</sup> Boltanski (Luc) 1982 - Les cadres - La formation d'un groupe social. Op cité p 148.

Mais la troisième voie s'est transformée en une opposition entre la fraction de la démocratie chrétienne plutôt proche de Vichy et celle issue de la résistance et qui a fait alliance avec des socialistes laïcs ou anticléricaux. Luc Boltanski indique que l'action de la CGC est centrée sur la défense à court terme des intérêts professionnels et politiques des cadres. Elle reste fixée sur le passé et sur la nostalgie de l'ordre corporatiste de Vichy. Dans les vingt années qui suivent la libération, la représentation sociale de l'ingénieur catholique qui travaille dans l'usine comme on va au combat, va laisser la place à la célébration de l'intelligence, au sens des relations humaines. Autant « d'atouts » personnels qui doivent permettre au « jeune cadre » d'être tourné vers l'avenir.

### **3 La formation des élites. L'officier, l'ingénieur et la surintendante d'usine : commandement et techniques sociales**

Aborder la question de la structuration des fonctions d'encadrement nous conduit à poser la question de la formation des élites. Le groupe social des ingénieurs qui, dans sa puissance attractive va rassembler les autres cadres, s'est organisé de manière décisive en référence au rôle social de l'ingénieur. Dans le registre militaire, Pierre Dunoyer de Segonzac impute la défaite de la France au manque de chefs et aux défauts des hommes. Il cherche, pour parvenir à une renaissance nationale, à transcender les idéologies en mêlant volontairement à Uriage des hommes d'actions, des militaires, des politiques, des sportifs, des intellectuels.<sup>51</sup> Pour Yves Cohen<sup>52</sup>, les mondes de l'industrie, l'univers du service social et de l'Education sont interconnectés. La technique ne peut se substituer au social et leurs rapports doivent s'équilibrer dans une humanité du commandement pour assurer, le plus harmonieusement possible, le fonctionnement de l'entreprise. Pour Yves Cohen, les surintendantes d'usine peuvent s'inscrire dans une histoire des ingénieurs qui apparaissent d'ailleurs en même temps que l'organisation scientifique du travail.

---

<sup>51</sup> Chauvière (Michel) 1980 – Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy. Op cité – l'élitisme d'Uriage p 127

<sup>52</sup> Cohen (Yves) 1989 – « Le travail social : quand les techniciens sociaux parlent de leurs techniques » in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) 1989 – Les chantiers de la paix sociale. Edts ENS

### 3.1 Le rôle social de l'ingénieur

Dans le texte « l'ingénieur catholique et son rôle social », André Grelon revient sur les origines d'une doctrine de l'entre deux - guerres qui a déterminé la place et le rôle de l'ingénieur dans les entreprises françaises. Il rappelle la tradition qui prend en compte la place de l'Homme vis à vis des techniques. Cette tradition remonte aux ingénieurs du Roy et aboutira dès le début du XX<sup>e</sup> siècle à la figure emblématique de l'ingénieur rationalisateur. La question de la productivité intéresse particulièrement les ingénieurs pour qui il s'agit de rationaliser le travail (cf. « one best way ») tout en tenant compte du facteur humain. Cette tradition se réfère aussi à un certain humanisme économique et les ingénieurs trouvent le fondement de leur philosophie sociale dans l'œuvre de Saint – Simon. Celui – ci conçoit une société industrielle organisée sur la hiérarchie des capacités et non sur l'imposition d'un pouvoir légitimé par l'Etat ou par une volonté divine. Il projette de conduire une révolution scientifique en élaborant un système intellectuel qui doit se dégager des survivances des religions et de la métaphysique. Le progrès des connaissances scientifiques doit valoriser le rôle des producteurs qui contribueront au développement d'une société industrielle plus humaine. Pour Saint Simon les ingénieurs occupent une place stratégique dans ce projet.<sup>53</sup> Les cercles d'intellectuels catholiques et les pères jésuites diffuseront aussi l'œuvre de Frédéric Leplay, ingénieur des Mines. Celui - ci s'intéresse à l'organisation du travail et aux relations sociales au sein des ateliers. Il mène des monographies à l'échelon européen<sup>54</sup> « *dans lesquelles il conclut à la primauté de trois formes sociales qui constituent les leviers de l'action des réformateurs : la famille, l'association et le patronage* »<sup>55</sup>. Pour Leplay les chefs d'ateliers seraient investis d'une mission de restauration de l'ordre et de l'harmonie sociale écrit Charles Gadéa. Emile Cheysson, inspecteur général des Ponts et Chaussées, professeur à l'Ecole des Mines et proche de Leplay, donne une conférence en 1897 à la Société des ingénieurs civils où il propose de créer des ingénieurs sociaux « *dont la tâche sera de mettre en œuvre dans l'entreprise des institutions sociales intégrant les ouvriers à la vie de la compagnie.* »<sup>56</sup> André Grelon précise que ce projet sera repris et discuté au sein de l'USIC après la première guerre mondiale.

---

<sup>53</sup> Gadéa (Charles) 2003 – Les cadres en France – Une énigme sociologique – op cité p 19 à 25.

<sup>54</sup> Les ouvriers européens en 1855.

<sup>55</sup> Ibid p 25

<sup>56</sup> Grelon (André) 1989 « l'ingénieur catholique et son rôle social » in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) textes réunis par – in Les chantiers de la Paix Sociale (1900 – 1940) » op cité p 169.



La hiérarchie catholique, déstabilisée par les bouleversements politiques économiques et sociaux qu'a connus la France depuis la troisième république, veut constituer une élite chrétienne. Elle cherche à investir le terrain social et à diffuser son autorité jusque dans les entreprises. Avec l'essor industriel du XIX<sup>e</sup> siècle la demande d'ingénieurs et de techniciens s'accroît et le père Henri – Régis Pupey – Girard, à l'initiative de la création de l'USIC, invite les ingénieurs à se constituer en syndicat. Il pense en effet que ceux - ci vont jouer un rôle important dans la société industrielle. Ce syndicat, créé en 1902 sous le nom de l'Abeille, n'accueille plus seulement des centraliens mais s'ouvre dès 1905 aux autres ingénieurs des écoles de l'Etat. En 1907, une modification des statuts permettra à tous ceux qui exercent des fonctions d'ingénieurs sans en avoir le diplôme d'adhérer à ce syndicat. Pour se syndiquer à l'Abeille, il est impératif d'être catholique et d'être parrainé par deux membres du syndicat. L'USIC se développera ensuite sous la présidence d'Albert Liouville et atteindra plus de 10 000 adhérents à la veille de la seconde guerre mondiale.

L'instauration d'une élite chrétienne passe par la création d'universités catholiques en 1875. L'industrialisation représente une opportunité pour la création des écoles libres techniques et surtout pour la création d'établissements d'enseignement supérieur technique annexés aux facultés des sciences. Ces institutions répondront aux besoins des industriels en formant, outre l'ingénieur traditionnel polyvalent de type centralien, des chimistes, des électriciens, des électro – mécaniciens. L'alliance du patronat chrétien avec les universités catholiques et les Instituts techniques visera à « *constituer des entreprises entièrement chrétiennes qui seront des forteresses catholiques au milieu d'un monde hostile* »<sup>57</sup>

En se préoccupant des problèmes liés à l'emploi, aux salaires, aux retraites et en répondant ainsi à des besoins bien réels des ingénieurs, l'USIC va diffuser une doctrine qui leur permettra d'avoir une vision claire de leur place dans l'entreprise et dans la société. L'influence de l'USIC s'étend ainsi dans tous les milieux d'ingénieurs et pas seulement dans les sphères catholiques. L'USIC s'appuiera également sur la doctrine sociale de l'Eglise inspirée de l'encyclique Rerum Novarum.

André Grelon mentionne que le développement de la grande industrie fait de l'ingénieur le détenteur de l'autorité et que son action s'étend sur un grand nombre d'hommes. L'ingénieur

---

<sup>57</sup> Grelon (André) 1989 « l'ingénieur catholique et son rôle social) in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) - textes réunis par - in Les chantiers de la Paix Sociale (1900 – 1940) » op cité p 170.

a une supériorité technique sur le patron (si celui - ci n'est pas ingénieur) et il est en rapport direct avec le travailleur sur lequel il peut exercer une véritable influence. En 1895 un texte signé A.B, probablement le fondateur de l'USIC, cité par André Grelon, et paru dans la revue jésuite « Etudes », précise que l'ingénieur doit s'efforcer de faire rentrer Dieu dans le cœur des hommes. Ce document s'appuie sur un texte du maréchal Lyautey traitant du rôle social de l'officier. Lyautey explique que l'officier se trouve le mieux placé pour exercer une action morale sur la jeunesse française pendant les trois ans que dure le service militaire. Si l'officier, ni patron, ni propriétaire, ni prolétaire, occupe un peu la même place que le prêtre dans la société, l'ingénieur civil doit, lui, prendre la place du prêtre dont se méfient les travailleurs, pour les remettre sur la voie du christianisme. L'USIC organise les ingénieurs en référence à l'idéologie d'une autorité voulue par Dieu. L'ingénieur doit avoir le souci de la justice, le respect du bien commun. En référence à la théologie de Thomas d'Aquin et à l'encyclique de Léon XIII, un conférencier invité par l'USIC décrit le rôle de l'autorité: « *Il consiste à diriger et à coordonner les efforts de tous pour la prospérité de l'entreprise au commun avantage de tous ceux qui en font partie, dans le cadre imposé dans le respect de la justice et de l'intérêt général.* »<sup>58</sup> Pour incarner son rôle social, l'ingénieur doit faire preuve d'énergie d'action (travailler vite et bien et faire travailler vite et bien), de sang – froid et ne pas se laisser décourager par les difficultés. Pour trouver cette énergie, il lui est conseillé de faire appel au sentiment religieux. Il doit savoir prendre des initiatives mais sans transgresser les instructions générales. Il doit savoir déléguer des tâches à son personnel, dans un climat de confiance, mais tout en restant la référence. (notamment en représentant un modèle moral et religieux). Il doit organiser le travail avec sagesse et prudence et respecter ses devoirs professionnels. Ceux – ci consistent à déterminer, pour les ouvriers, un salaire juste et proportionnel au travail demandé et accompli et leur permettant de vivre dignement. L'ingénieur doit veiller au respect de la réglementation du travail, assurer une surveillance attentive des femmes et des enfants, contrôler l'action impartiale des contremaîtres. Ils fait également régner la morale dans les ateliers et il recrute et renvoie, les cas échéant, les ouvriers. L'ingénieur exerce également ses devoirs sociaux à l'extérieur de l'entreprise. Il protège ses subordonnées des influences néfastes et notamment de celle des politiciens. Il peut créer, avec le curé, l'instituteur et quelques employés et ouvriers d'élite, un comité d'action à des fins charitables pour conforter les relations entre les dirigeants et le personnel et faciliter les relations entre les classes sociales.

---

<sup>58</sup> Grelon (André) 1989 « l'ingénieur catholique et son rôle social) in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) textes réunis par – in Les chantiers de la Paix Sociale (1900 – 1940) » op cité p 176.

Avec la crise des années 1930, les ingénieurs abandonnent peu à peu leur rôle social pour se consacrer à la défense de leurs intérêts professionnels<sup>59</sup>. Les événements de 1936 excluent les ingénieurs des négociations lors des grèves et des occupations d'usine. Celles - ci se déroulent entre le patronat et les organisations ouvrières. C'est l'échec du rôle social de l'ingénieur. Mais il resurgit pourtant dans les années 1950 avec une troisième publication en 1954 de l'ouvrage de Georges Lamirand, intitulé « le rôle social de l'ingénieur » et publié pour la première fois en 1932. Pour André Grelon, ce modèle même si on n'y fait plus explicitement référence, serait devenu partie intégrante de l'identité du cadre d'entreprise contemporain. En témoignent les orientations de l'Association Nationale des Directeurs et des Chefs du Personnel (ANDCP) qui assignent aux cadres, jusqu'au milieu des années 1960, un rôle privilégié de coopération en référence à l'école des relations humaines. De même, signale André Grelon, les politiques de sortie de crise valorisent le rôle d'animateur social des cadres au sein des entreprises. Elles ont recours à leur fonction d'intermédiaire privilégié, pour à la fois expliquer les décisions d'une direction générale, et pour recenser et faire remonter les desiderata du personnel dans le cadre d'un plan global d'entreprise.

### 3.2 L'école d'Uriage

Jean - Pierre Azema<sup>60</sup> précise que le régime de Vichy cherche à combattre l'individualisme en redonnant sa place aux « communautés naturelles » à savoir la famille, la profession et la patrie. Il faut organiser la société pour la rendre solidaire en s'inspirant du modèle de la « corporation paysanne » crée par la loi du 2 décembre 1940. Le régime se méfie du suffrage universel qu'il trouve dangereux. Pour Pétain, il s'agit de rétablir à chaque niveau les hiérarchies, en restaurant de véritables élites sociales et professionnelles, et en les formant désormais dans des écoles spécifiques de cadres. Michel Chauvière<sup>61</sup> note que pour Pierre Dunoyer de Segonzac, fondateur de l'école des cadres d'Uriage en 1940, la défaite de la France est imputable au manque de chefs et aux défauts des hommes. Il se tourne vers l'élite de jeunes adultes susceptibles de créer une communauté nationale solidaire. Charles Gadéa<sup>62</sup> précise que Pierre Dunoyer de Segonzac réunit autour de lui une équipe de formateurs qui

---

<sup>59</sup> Création en 1936 d'un Syndicat des ingénieurs salariés.

<sup>60</sup> Encyclopédie Universalis – article cité.

<sup>61</sup> Chauvière (Michel) 1980 – *Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy*. Op cité p 127.

<sup>62</sup> Gadéa (Charles) 2003 – *Les cadres en France – Une énigme sociologique*. Edts Belin. P 47 – 48.

vont organiser des stages d'entraînement physique, intellectuel et moral pour les chefs des mouvements de jeunesse. La réputation de l'école s'étend rapidement jusqu'aux cadres et membres de l'élite économique ou politique qui participent à des sessions d'étude ou d'informations. L'expérience se transfère dans des centres régionaux et se diffuse sous la forme de publication de revues. Michel Chauvière indique que, sous l'influence du personnalisme, l'équipe d'Uriage développe une véritable utopie pédagogique qui la conduira à une opposition armée vis à vis du régime et de l'occupant<sup>63</sup>. Il cite Bernard Comte<sup>64</sup> : « malgré la présence des chefs et le rituel collectif emprunté à l'armée et au scoutisme, malgré la contrainte d'une règle de vie exigeante et communautaire, l'école est un lieu où l'on respire librement : liberté totale de parole des conférenciers, respect de la personnalité de chacun, caractère consenti de la discipline, refus des techniques de commandement par le conditionnement, et surtout conviction que la diversité est la condition de l'harmonie et que la synthèse recherchée ne doit en rien exclure de ce qui est de « qualité » respectueux du « spirituel » et des traditions françaises ».

Pour Michel Chauvière l'expérience d'Uriage n'a rien à voir avec les chantiers de la jeunesse créée en juillet 1940 et qui virent passer près de 400 000 jeunes hommes astreints à une sorte de service national en milieu rural. L'école d'Uriage se distingue par des formes originales d'œcuménisme et de syncrétisme, ce qui marque un autre point de rupture avec le régime de Vichy. Michel Chauvière cite encore Bernard Comte : « Elle associe étroitement les deux faces de l'action à mener : les objectifs immédiats (la libération du territoire) puis la transformation révolutionnaire des institutions économiques et politiques et « la révolution spirituelle » par laquelle seulement la crise du XX<sup>e</sup> siècle trouvera sa solution. L'Homme nouveau doit surgir au sein même de l'action sur les structures, dans les communautés, écoles de cadres et ordres, qui rayonneront par l'exemple de leur « style de vie ». Elles élaboreront un « humanisme révolutionnaire » qui dépassera et corrigera les solutions partielles ou perverses et réalisera une vivante synthèse de Marx, de Nietzsche et de Péguy. La nouvelle civilisation sera spiritualiste, c'est à dire qu'elle reconnaîtra une hiérarchie de valeurs autres que celle de l'autorité ou de l'utilité ».

---

<sup>63</sup> Pierre Dunoyer de Segonzac entrera dans la résistance à la fermeture d'Uriage.

<sup>64</sup> Comte (Bernard) 1976 – 1977 – L'expérience d'Uriage. Université de Lyon II – in Chauvière (Michel) 1980 – Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy. Op cité p 128 – La publication sera ultérieure à l'ouvrage de Michel Chauvière paru en 1980 – Comte (Bernard) 1991 – Une utopie combattante. L'Ecole des cadres d'Uriage. Edt Fayard.

De ce fait l'école d'Uriage, qui se distingue ainsi de la cause de la révolution nationale, est dissoute en 1942 par Laval. David Colon<sup>65</sup> note que l'école des cadres d'Uriage fonctionne, jusqu'en août 1944, date de la libération de Grenoble, sous la houlette des cadres de la milice de l'amiral Darlan, vice – président du conseil des ministres sous Pétain, de décembre 1940 à avril 1942. Le troisième Uriage est né de la volonté du colonel Bayard - Descour, commandant de la première région des Forces Françaises Intérieures et de celle des cadres départementaux soucieux de voir se perpétuer l'esprit de la Résistance au lendemain de la libération. Le projet était de faire sortir des cadres valables pour l'armée nouvelle. Le commandant désigné de l'école, Xavier de Virieu, souhaitait donner aux stagiaires un complément de formation technique pour leur permettre de combattre aux côtés de l'Armée traditionnelle. Jean – Pierre Azema écrit que Xavier de Virieu s'inspire du maréchal Lyautey et de la description qu'il fait du rôle social de l'officier. Il adhère également à la thèse de Georges Lamirand qui développe, lors de conférences organisées en 1937, par la jeunesse ouvrière chrétienne, le rôle social du patronat en usine. Xavier de Virieu reprend l'héritage du premier Uriage, avec l'approbation de Pierre Dunoyer de Segonzac, et cherche à former des « citoyens soldats »<sup>66</sup> en utilisant une pédagogie riche et diversifiée qui favorise le développement de l'esprit critique et une participation active des stagiaires. La pédagogie s'inscrit dans un humanisme révolutionnaire qui donne la primauté à l'Homme dans la société en construction. La France nouvelle ne doit pas s'établir aux dépens de l'Homme et dans le cadre d'un capitalisme inhumain qui s'incarne dans des trusts ou des sociétés anonymes sans responsabilités. L'école est soutenue jusqu'en novembre 1945 par le parti communiste français qui y délègue des cadres, des conférenciers et des élèves. Les chrétiens d'Uriage se gardent de tout prosélytisme et choisissent le dialogue avec les communistes qui, pensent – ils, n'ont pas le monopole de l'idéal révolutionnaire. Il s'agit de parvenir à dépasser la lutte des classes en mettant le capitalisme au service de l'Homme. L'école, qui entendait renouveler en profondeur l'armée, a perdu peu à peu ses appuis et fut dissoute en 1946.

Pour Michel Chauvière l'école des cadres d'Uriage est à la fois un produit du système institutionnel de Vichy et son dépassement dans l'action politique. Le modèle d'Uriage doit se

---

<sup>65</sup> Colon (David) Une expérience d'humanisme militaire à la libération. L'école militaire d'Uriage (1944 – 1946) mémoire cité.

<sup>66</sup> « Pour résumer les principes sur lesquels repose l'œuvre éducative d'une école militaire type 1944, on dira volontiers qu'il est nécessaire, pour faire un chef, parallèlement de l'instruire de son métier de soldat et de le former dans son rôle de citoyen. En même temps, il s'agit de réconcilier dans le même homme le citoyen qui a tendance à sous – estimer la technique et le soldat qui méprise tout ce qui ne lui paraît pas concourir directement à la voie militaire. Pas d'armée populaire – séduisante perspective et songe toujours évaporé – sans cette synthèse ». Lettre de Xavier de Virieu au colonel Descour – Archives du château de Virieu. 7 XV 55. *ibid*

transférer jusque dans les écoles de cadres rééducateurs. C'est d'ailleurs ce qu'écrit Hubert Beuve – Méry dans la revue *Esprit* : « *Le caractère distinctif des écoles de cadres est moins dans une technique déterminée (militaire, philosophique, administrative etc.) que sur un ensemble de conceptions et d'aspirations communes, sur un idéal à la fois pensé et vécu, sur les données générales d'un humanisme, et la pratique d'un style de vie (...) Dans une société suffisamment saine et stable, les universités, les écoles spécialisées, les établissements de toute nature suffisent aux besoins du pays (...) Au contraire, lorsque survient un décalage excessif entre les techniques et les mœurs, lorsque le mode de recrutement et la formation des élites s'écartent de plus en plus des nécessités de la vie, lorsque la structure sociale est remise en question, que pour tout dire en un mot, la situation est devenue révolutionnaire, alors l'école des cadres peut devenir un moyen de régénération et d'unité.* »<sup>67</sup>

### 3.3 Le rôle des surintendantes dans le fonctionnement de l'entreprise.

Jeannine Verdès - Leroux<sup>68</sup> mentionne que les pionniers de l'assistance sociale agissent, dès le début des années 1900, dans le but d'assurer la « paix sociale dans le progrès ». Dès la première guerre mondiale s'exerce la surveillance de la population ouvrière à l'usine. En 1917 l'école des surintendantes d'usine est créée ainsi que le service social d'entreprise. Il a deux préoccupations majeures : accroître le rendement des ouvrières de l'armement et limiter les conséquences morales du déplacement de la main d'œuvre féminine.<sup>69</sup> L'assistance sociale trouve un soutien auprès du gouvernement, des milieux politiques, de certaines fractions du patronat, et notamment des groupes Peugeot et Michelin. Pour Jeannine Verdès - Leroux, les assistantes sociales trouvent leur légitimité, en tant que groupe social et professionnel, en rendant des services aux pouvoirs en place. Elles améliorent le rendement dans les usines. Elles encadrent les populations ouvrières, notamment en distinguant celles qui sont « relevables » des autres, et en introduisant ainsi une division dans la classe ouvrière. Elles

---

<sup>67</sup> *Esprit* n°11 – treizième année, nouvelle série, 1<sup>o</sup> octobre 1945. « Mouvements et institutions de jeunesse. » in Chauvière (Michel) 1980 – Enfance inadaptée : l'héritage de Vichy. Op cité p 129.

<sup>68</sup> Verdès – Leroux (1978) Le travail social. Edts de minuit.

<sup>69</sup> Cette question avait déjà préoccupé les philanthropes au moment de la révolution industrielle. Dans « de la misère des classes laborieuses en France et en Angleterre » Emile Buret en 1840 écrit « *L'industrie moderne a introduit dans la condition des classes laborieuses un changement qui a l'importance d'une terrible innovation : elle a remplacé le travail en famille par le travail en fabrique; elle a brusquement interrompu le silence et la paix de la vie domestique pour lui substituer l'agitation et le bruit de la vie en commun. Aucune transition n'a été ménagée, et les générations élevées pour l'existence tranquille de la famille ont été jetées sans préparation dans les ateliers ; hommes, femmes et enfants se sont entassés par milliers dans de vastes manufactures où ils devront travailler côte à côte et pèle – mêle pendant quatorze ou quinze heures par jour* . in Castel (Robert) 1995 – Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat. Edts Fayard. Coll l'espace du politique.

imposent, pour étouffer les révoltes, une surveillance morale en diffusant des normes provenant de leur éducation bourgeoise. La nouvelle profession de surintendante est décrite « *comme devant veiller au « bien - être physique et moral » des ouvrières. Elle se voit attribuer une série de tâches : participation à l'embauche, « conseil et assistance » aux ouvrières, transmission des réclamations du personnel à propos de l'hygiène et de sa situation « physique et morale », contrôle de l'hygiène des ateliers, surveillance des œuvres annexes, des cantonnements et des habitations ouvrières. »*<sup>70</sup>

Yves Cohen<sup>71</sup> laisse la question du rapport entre les classes pour s'intéresser à la place des techniques dans le service social de l'entre deux - guerres. Il interroge le rapport des techniques sociales avec le développement de l'histoire industrielle et des techniques matérielles. C'est parmi les surintendantes d'usine, écrit - il, que l'on trouve le plus généralement les praticiens des techniques sociales. La conjoncture de l'entre - deux guerres est favorable au développement de la technique sociale. On la retrouve dans l'industrie automobile, où l'on se préoccupe d'assurer la direction des services sociaux de l'usine, ou dans le monde de l'éducation avec la technique des œuvres sociales éducatives importée des Etats - Unis et qui prône l'intérêt de la protection de l'enfance, des colonies de vacances, des associations de culture et de récréation.

L'entre – deux guerres célèbre l'arrivée des sciences sociales et la conférence internationale de service social de 1928, premier grand rassemblement de professionnels, affirme que l'esprit scientifique, ses enquêtes et ses méthodes font partie de l'outillage du travailleur social. Le service social doit se spécifier par rapport au domaine médical et l'enquête est présentée comme la reine des techniques. L'abbé Viollet, fondateur en 1908 de l'Ecole libre d'assistance privée, indique que l'enquête est la base de tout travail social sérieux et efficace. Les méthodes de l'enquête, comme technique, s'inspirent de la réflexion de Leplay, mais sans pour autant être une monographie, qui contribuerait à la science sociale.

Avec la généralisation dans les années 1950 du « case – work », le service social peut se doter d'une véritable technologie. Le livre de l'américaine Mary Richmond « Les méthodes nouvelles d'assistance. Le service social des cas individuels », traduit de l'américain, et publié

---

<sup>70</sup> Verdès – Leroux (1978) Le travail social. Op cité p 28.

<sup>71</sup> Cohen (Yves) 1989 – « Le travail social : quand les techniciens sociaux parlent de leurs techniques. » in Cohen (Yves) – Baudouï (Rémi) 1989 – Les chantiers de la paix sociale – Op cité

en France en 1926 a un grand retentissement dans le monde du travail social. Le « case – work » offre aux assistantes sociales un moyen spécialisé d'intervention. Il reconnaît la valeur du dialogue comme instrument d'aide. Les besoins de la population sont définis en référence à une conception d'une société en marche vers le progrès et qui verra, à terme, la disparition des inégalités socio – économiques. Le case -work privilégie « l'évaluation objective » sur le jugement moral.<sup>72</sup>

Les valeurs et la technique peuvent s'affronter dans la mesure où celle – ci peut servir d'autres fins que « le bonheur » des populations auxquelles le travail social s'adresse. Ce sera une des préoccupations de l'Association Nationale des Assistantes Sociales à la fin des années 1940.<sup>73</sup> Yves Cohen rappelle que, dans un contexte de développement industriel, nombre de personnalités industrielles ou scientifiques comme Georges Lamirand ou Jacques Guérin - Desjardin<sup>74</sup>, sont aussi attentifs à l'organisation scientifique du travail qu'à sa dimension sociale. Le développement de la grande industrie, par la généralisation du salariat, affaiblit la cohésion de la famille. On cherche une solution pacifique aux problèmes posés par la révolution industrielle et économique. C'était déjà le propos du maréchal Lyautey en 1891 lorsqu'il décrit le rôle social de l'officier, On pense aussi que l'organisation moderne des usines ne peut s'envisager qu'à partir d'une réorganisation sociale des ateliers, comme l'ont enseigné les enquêtes industrielles menées à l'initiative de Paul Kellog dans les usines Ford. Yves Cohen indique que l'irruption brutale du mouvement social en 1936 recompose dans la pensée sociale le rapport entre la technique et le social. On accuse la technique de n'avoir été que technique et non pas aussi sociale. On reproche aux techniciens de ne pas s'être préoccupés du social. « *On oppose technique et social parce qu'on pense s'être trop reposé sur la technique, dans l'oubli dramatique du social, et spécialement dans l'industrie, de*

---

<sup>72</sup> Le case – work se réfère aux théories psychanalytiques et valorise le modèle de l'écoute qui sollicite les qualités personnelles des assistantes sociales. L'action à mener doit être déterminée en groupes de supervision, contrôlée par les pairs et généralement par un psychiatre qui fait autorité. Né aux Etats – unis le case – work se veut une sorte de philosophie de l'attitude sociale en référence aux grands principes démocratiques : respect de l'autre en tant que personne, respect de la liberté individuelle, conviction que l'Homme est capable de progrès et que chacun porte en lui les conditions de sa réussite. Jeannine Verdès – Leroux envisage le case – work comme la version optimiste du libéralisme dont les fondements sont rarement explicités en France : « *Non plus perçu comme un » pauvre » ou comme une personne ayant avant tout des difficultés socio – économiques, mais comme une personne en qui quelque chose ne va pas, le « client » doit être traité. Aider un individu, c'est le rendre capable par un certain traitement de s'ajuster au monde.* In Verdès – Leroux (Jeannine) 1978 Le travail social. Op cité. P 85.

<sup>73</sup> Yves Cohen signale une publication de l'ANAS en 1948 qui porte le titre « le service social et la technique et une autre de l'Union Catholique Internationale de service sociale en 1958 intitulée « l'affrontement des techniques et des valeurs dans le service social ».

<sup>74</sup> Commissaire national des éclaireurs unionistes, directeur du département social de Peugeot en 1938



*l'humanité du commandement.* »<sup>75</sup> Raoul Dautry, dans les conférences de service social qu'il a organisé en 1938, affirme que le rôle des chefs et de la maîtrise, c'est de rappeler que le social est dans la vie de chaque jour, qu'il ne s'ajoute pas à la profession mais qu'il est dans la profession. Yves Cohen s'appuie sur les travaux de Jean Delvolvé<sup>76</sup> pour proposer une conception de la technique autre que celle d'une application de la science. Comme pour la formation des ingénieurs, il s'agirait dans le travail social, de concentrer des données scientifiques en envisageant leur utilisation, non pas du point de vue adopté par la science pure, mais en tenant compte de l'usage qu'en ferait le technicien.

Pour Yves Cohen les surintendantes d'usine<sup>77</sup> peuvent s'inscrire dans une histoire générale des ingénieurs et notamment les ingénieurs sociaux, dont la création a été proposée par Emile Cheysson, et qui ont pour but d'aider les ouvriers à s'intégrer à la vie de l'entreprise. Yves Cohen cite Roger – Henri Guerrand et Marie – Antoinette Rupp<sup>78</sup> pour qui les surintendantes sont considérées dans les entreprises comme des « agents supérieurs » et atteignent, pour certaines en fin de carrière, plus de 30 000 francs. Elles sont beaucoup mieux payées que les assistantes sociales et leur salaire s'assimile à celui d'un ingénieur. Elles reçoivent une formation supérieure, participent aux conférences de l'Ecole des surintendantes d'usine, ainsi qu'aux cours d'Edouard Fuster, professeur de prévoyance et d'assistance sociales au Collège de France.

Yves Cohen analyse l'histoire de cette profession sur la base d'un certain nombre de travaux de l'époque. Les surintendantes d'usine ont été peu nombreuses, une centaine en 1928, à peine plus de 200 en 1937 dont la moitié dans la production et le reste dans les administrations publiques et privées.<sup>79</sup> C'est l'introduction d'une main d'œuvre ouvrière féminine massive qui a favorisé la création d'une hiérarchie féminine dans l'entreprise. Le social permet ainsi à des femmes d'accéder au domaine technique. Toute profession technique supérieure dans l'industrie étant interdite aux femmes avant la guerre, l'accès au monde technico – sociale est favorisé par une action sociale militante. Christine Rater – Garcette

---

<sup>75</sup> Dautry (Raoul) 1938 – « la technique et l'action sociale dans l'industrie moderne » in *Conférences de service social*. Editions sociales françaises – 1939 – Cité par Yves Cohen.

<sup>76</sup> Delvolvé (Jean) 1922 – *La technique éducative*. Edts Alcan.

<sup>77</sup> Qui représentent l'une des branches du service social l'autre étant représentée par les infirmières visiteuses dont le diplôme a été créé en 1922.

<sup>78</sup> Guerrand (Roger – Henri) – Rupp (Marie – Antoinette) 1978 – *Brève Histoire du service social en France 1896 – 1976* – Edts Privat.

<sup>79</sup> Fourcaut (Annie) 1982 – *Femmes à l'usine en France. Ouvrières et surintendantes dans les entreprises françaises de l'entre – deux guerres*. Edts Maspéro.

montre dans son ouvrage<sup>80</sup> la diversité des initiatives de l'action sociale inspirées par la doctrine sociale de l'église Catholique. L'engagement social doit se traduire, et notamment pour les propagandistes,<sup>81</sup> par une action concrète et par diverses initiatives qui visent à améliorer les conditions de vie des ouvriers comme le syndicalisme, la création d'institutions tels les caisses de chômage et le service d'aide aux sans travail. Néanmoins pour les catholiques sociaux, seule la référence à l'Évangile doit permettre de résoudre la question sociale. L'action sociale doit donc être désintéressée, se mener dans le respect de l'ordre établi (et notamment le respect des intérêts de la famille). Elle poursuit un idéal de justice sociale, mais l'Église catholique engage à « faire du social sans faire du socialisme », et l'action sociale se trouve confrontée à un paradoxe où il faut parvenir au changement en évitant tout conflit de classes.<sup>82</sup>

L'action des surintendantes d'usine se situe au carrefour de la médecine, de l'hygiène sociale et des pratiques industrielles. Les surintendantes incarnent, par leur spécialisation dans le travail en entreprise, l'idée de l'ingénieur social<sup>83</sup>. Elles reçoivent une éducation technique. Elles sont chargées de tâches très proches de la production comme l'embauche, l'hygiène de l'atelier, la prévention des accidents. Elles ont parfois une action encore plus directe sur la production en assurant des chronométrages, en assistant des opérations de rationalisation, même si Edouard Maurel juge que sur ce point elles n'ont pas toujours la formation suffisante. Elles ont également un rôle de lien entre la direction et les ouvriers. Les surintendantes, comme l'ingénieur social, n'interviennent pas seulement en situation de crise. Elles recréent le lien entre l'ouvrier déraciné et la société où il vit. Elles s'intéressent à ses conditions d'existence à l'usine, mais aussi en dehors de l'usine. Le service social, encore appelé service du personnel, s'inscrit dans un héritage philanthropique, qui veut compenser les souffrances engendrées par l'exode rural et la rationalisation du travail. Pour Yves Cohen c'est peut-être, ce qui explique d'une guerre à l'autre la confusion, voir la fusion persistante entre direction des œuvres sociales patronales et direction du personnel.

---

<sup>80</sup> Rater – Garcette (Christine) 1996 – La professionnalisation du travail sociale – Action sociale, syndicalisme – formation. 1880 – 1920 – Edts l'harmattan.

<sup>81</sup> Ouvrières formées à l'action syndicale. Christine Rater – Garcette explique que l'École Normale sociale créée en 1911 forme les promotrices à savoir les femmes libres de leur temps qui veulent agir sur le plan social et les propagandistes.

<sup>82</sup> « *Il ne peut y avoir de capital sans travail ni de travail sans capital... Les deux classes sont destinées par nature à s'unir harmonieusement et à se tenir mutuellement dans un parfait équilibre* ». Cf. commentaire de l'encyclique *Rerum Novarum* que publiera l'École Normale Sociale en 1931. *ibid* p30.

<sup>83</sup> Maurel (Edouard) 1929 L'ingénieur social dans l'industrie Librairie du « recueil Sirey ».

A la manière dont nous avons resitué la structuration des ingénieurs en tant que groupe social, nous chercherons à expliciter la structuration des fonctions d'encadrement dans l'univers occupationnel de l'éducation spécialisée, qui trouve ses origines dans le même contexte historique qui cherche à équilibrer le social et la technique. L'analyse portera sur le travail social qui a donné sa forme à ce groupe des cadres, qui l'a rendu visible, qui l'a déterminé.

Dans un espace social donné<sup>84</sup>, nous essaierons d'élucider les différentes logiques par lesquelles des directeurs d'établissements et des chefs de service éducatifs souhaitent se faire reconnaître, se valoriser par leur travail, et tentent d'une manière ou d'une autre d'argumenter l'importance de leur activité. Nous nous proposons d'analyser les modalités de structuration des fonctions d'encadrement tant sur le plan de la professionnalité<sup>85</sup> de ces cadres qu'en ce qui concerne les logiques de professionnalisation<sup>86</sup>. Nous tenterons également de comprendre comment ces cadres de l'éducation spécialisée ont construit une identité professionnelle collective en usant d'une rhétorique leur permettant de se justifier et de se mettre en valeur, en subissant les contraintes ou en profitant des opportunités des différents contextes historiques et sociaux. Mais avant de décrire un peu plus précisément, dans un deuxième chapitre, les caractéristiques de ces directeurs et de ces chefs de services, il nous paraît nécessaire de revenir aux travaux récents pour décrire les évolutions des conditions de travail de ceux qu'on appelle « les cadres ».

#### **4 Les évolutions du groupe social des « cadres »**

Etudier la structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur occupationnel de l'éducation spécialisée nous conduit à référer l'analyse à la dynamique du groupe social des cadres même si cette catégorie est hétérogène.

La nouvelle nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles (PCS - INSEE 1982), fait disparaître la distinction entre professions libérales et cadres supérieurs

---

<sup>84</sup> Dans le sens où Pierre Bourdieu l'entend dans la définition du champ : « espace structuré de positions où s'affrontent des agents et des institutions en position de dominants et d'autres en position de dominés dans une lutte pour définir la norme, pour contrôler la violence légitime qui fonde le pouvoir et l'autorité ».

<sup>85</sup> Dans le sens où Lise Demailly l'entend « ensemble de compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné ». Demailly (Lise) 1994 – « Compétences et transformation des groupes professionnels » in Minet (Francis) De Witte (Serge) Parlier (Michel) 1994 – La compétence – Mythe – Construction – Réalité – Edts l'harmattan.

<sup>86</sup> Dans le sens où Lise Demailly l'emploie : « processus et résultats de négociations sociales permettant une certaine autonomie dans le travail » ibid.

(catégorie 3 de la nomenclature employée depuis 1954 ) et cadres moyens (catégorie 4 de cette même nomenclature), pour faire place à une classification entre cadres et professions intellectuelles supérieures (catégorie 3 de la nouvelle nomenclature) et professions intermédiaires. (cadres 4) On peut préciser ce que recouvre cette distinction : *« L'appellation nouvelle donnée à ce groupe ( « professions intermédiaires » au lieu de « cadres moyens ») joue sur les deux sens du mot : il désigne des positions intermédiaires en même temps que des positions d'intermédiaires. Ce ne sont pas seulement des emplois moyens en ce que leurs occupants auraient des propriétés moyennes par rapport aux autres salariés, comme le suggèrent les échelles de stratification. Ces professions impliquent aussi la mise en oeuvre d'une compétence constituée plutôt par les agents du groupe 3 (cadres), qui oeuvrent à la justification de cette compétence. Les occupations du groupe 4 supposent souvent d'opérer des mises en ordre, de rendre des décisions exécutoires, et donc de gérer les tensions sociales propres à cette exécution. La formation scolaire joue souvent un rôle important pour assurer ces positions, en particulier dans le secteur public, et il en résulte des proximités sociales (modes de vie, mariages, votes...) qui les opposent aux indépendants. Depuis trente ans, ces professions sont occupées par des personnes jeunes, ayant suivi une scolarité générale plus longue et les femmes y sont beaucoup plus nombreuses. Les taux de féminisation distinguent d'ailleurs nettement les professions homologues des groupes 3 et 4 (professeurs et instituteurs, médecins et infirmières...) Tout cela a contribué à en modifier largement la physionomie, et a été pris en compte pour élaborer la nouvelle nomenclature. »<sup>87</sup>*

Les cadres et professions intellectuelles supérieures représentent la catégorie 3 de la classification INSEE.<sup>88</sup> On y retrouve:

- Les professions libérales. (31)
- Les cadres de la fonction publique (33)
- Les professeurs, professions scientifiques (34)
- Les professions de l'information, des arts et des spectacles ( 35)
- Les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise ( 37)
- Les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise (38)

<sup>87</sup> Desrosières (Alain) 2000 - Thévenot (Laurent) - Les catégories socio - professionnelles. Op cité. p 75 et 76.. La citation est reprise de l'article de Laurent Thévenot « Les transformations des professions intermédiaires salariées » in Lavau (G) – Grunberg (G) – Mayer (N) 1983 – L'univers politique des classes moyennes. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

<sup>88</sup> On se souviendra que Paul Bouffartigue et Charles Gadéa centrent la plupart du temps leur propos sur les cadres qu'ils considèrent représenter le noyau historique à savoir les catégories 33 - 37 et 38. Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres. Edts La découverte. P 21.

Avec la nouvelle nomenclature de 1982 les services médicaux et sociaux passent de la catégorie « cadres moyens »<sup>89</sup> à une catégorie nouvellement nommée « professions intermédiaires ». C'est ainsi qu'on y retrouve « les professions intermédiaires de la santé et du travail social » (43). Les cadres qui constituent l'objet de notre étude sont des directeurs et des chefs de service éducatifs. Ils exercent leurs responsabilités dans les établissements sociaux et médico - sociaux. Les directeurs relevant de la Fonction publique hospitalière se retrouvent dans la catégorie 33 à savoir les cadres de la fonction publique et plus précisément le personnel de direction de la fonction publique (3311). Il est plus difficile de classer les directeurs du secteur associatif. La catégorie directeur d'établissement social ou médico - social n'apparaît pas comme telle. L'index alphabétique de l'INSEE pour le chiffrage des catégories socioprofessionnelles classe les directeurs et les chefs de service de différents univers professionnels dans les catégories 37 et 38. Il semble que notre population se retrouve donc dans la catégorie cadres administratifs et commerciaux d'entreprise.

#### 4.1 Le statut de cadre : Une exception française

Dans son étude comparative, Emmanuel Mermet indique qu'il existe en France plusieurs définitions du statut de cadre selon les réglementations sociales. C'est sur les conventions collectives de branche que se base la classification de l'INSEE. Les annexes ou les avenants aux conventions collectives précisent un certain nombre de critères pour bénéficier du statut de cadre : la possession d'un diplôme de l'enseignement supérieur ( au moins bac + 3 c'est à dire le niveau ingénieur, maîtrise ou assimilé), ou une expérience professionnelle équivalente, sous réserve que les titulaires exercent réellement une fonction correspondante dans les entreprises. Le professionnel doit exercer des fonctions de commandement (mais ce n'est pas obligatoire) ou assumer des responsabilités qui requièrent des compétences spécifiques comme l'autonomie dans le travail, la capacité à prendre des initiatives ou à exercer une autorité ou encore mettre en œuvre des activités exigeant un haut niveau de technicité (cf. les cadres fonctionnels).

---

<sup>89</sup> Charles Gadéa dans son ouvrage *Les cadres en France – Une énigme sociologique*. Op cité p 195 cite Laurent Thévenot : « Un cadre moyen sur dix appartient aux services médicaux et sociaux où il occupe le plus souvent une position d'intermédiaire, tirant parti de l'autorité des médecins, sociologues, psychologues dont il ne dépend pas hiérarchiquement pour justifier de sa pratique auprès d'un large public. Cette dépendance non – hiérarchique se reflète dans les formations et les diplômes, mais elle n'est jamais définitivement figée et les frontières entre ces intermédiaires et leurs homologues supérieur sont l'objet de luttes de classement de part et d'autre. » in Thévenot (Laurent) 1977 – « les catégories sociales en 1975 : l'extension du salariat » *Economie et statistique* n° 91 – juillet – août 1977 – p 25.

Emmanuel Mermet indique que la syndicalisation des salariés français décroît depuis les années 1950, même si elle a connu un certain regain dans les années 1990. Seulement 10% d'entre eux seraient syndiqués avec une adhésion plus forte dans le secteur public que dans le secteur privé. Il existe un pluralisme syndical important et chaque confédération interprofessionnelle possède une organisation spécifique aux cadres :

- A la CFDT<sup>90</sup>, l'Union confédérale des ingénieurs et des cadres, UC – CFDT.
- A la CGT<sup>91</sup>, l'union générale des ingénieurs, cadres et techniciens, UGICT – CGT.
- A FO<sup>92</sup>, l'Union des cadres et des ingénieurs, UCI – FO.
- A la CFTC<sup>93</sup>, l'Union générale des ingénieurs, cadres et assimilés, UGICA – CFTC.

Il existe en plus une organisation sectorielle CFE - CGC<sup>94</sup>. Les quatre organisations confédérées sont affiliées à une « union » des cadres à un niveau confédéral et aux branches professionnelles nationales. Certaines organisations, comme l'UC – CFDT, l'UCI – FO et l'UGICA - CFTC limitent leur champ aux cadres CITP 1 et 2<sup>95</sup> alors que l'UGICT – CGT et la CFE – CGC incluent la CITP 3. Il existe également des organisations autonomes qui représentent certaines professions comme les principaux syndicats d'enseignants (FSU, FEN) et d'autres regroupés dans des unions comme le groupe des dix et l'UNSA (union nationale des syndicats autonomes)

Les quatre organisations de cadres (UCC – CFDT, UCI – FO, UGICA – CFTC, UGICT – CGT) ont établi un comité de liaison (Eurocadres France) afin de coordonner leurs politiques européennes et leur participation à Eurocadres.

Les organisations syndicales de cadres sont représentées dans le domaine de la formation comme les conseils d'administration et de perfectionnement des établissements d'enseignement supérieur, en formation initiale (universités, grandes écoles) ou continue (école d'ingénieurs du CESI par exemple). Elles siègent aussi dans l'organe d'accréditation des formations d'ingénieurs, à la commission du titre. Elles siègent également au conseil

---

<sup>90</sup> Confédération française et démocratique du travail.

<sup>91</sup> Confédération générale du travail.

<sup>92</sup> Force ouvrière.

<sup>93</sup> Confédération française des travailleurs chrétiens.

<sup>94</sup> Confédération générale des cadres

<sup>95</sup> Pour rappel la CITP 1 comprend les membres de l'exécutif et des corps législatifs, cadres supérieurs de l'administration publique, dirigeants et cadres supérieurs d'entreprise. La CITP 2 comprend les professions intellectuelles et scientifiques et la CITP 3 comprend les techniciens et les agents de maîtrise.

d'administration de l'association pour l'emploi des cadres (APEC), au conseil d'administration de l'AGIRC, la retraite de retraite complémentaire du secteur privé et au conseil économique et social.

En dehors des organisations syndicales les cadres sont également organisés en association. On peut citer :

- les associations de diplômés de l'université et d'anciens élèves des grandes écoles,
- les associations d'ingénieurs regroupées pour la plupart dans le conseil national des ingénieurs et scientifiques de France (CNISF),
- les autres associations professionnelles, dont certaines sont proches des organisations d'employeurs comme l'Association nationale des directeurs et des chefs du personnel (ANDCP),
- les associations de fonctionnaires souvent organisées par « corps ».

Emmanuel Mermet mentionne également les ordres établis par la loi pour certaines professions exercées le plus souvent à titre libéral comme les médecins, les pharmaciens, les architectes... L'ensemble de ces organisations défendent les intérêts collectifs d'une profession tels que la qualification et la formation requise pour exercer, la qualité de l'enseignement, la protection de l'activité professionnelle par une charte déontologique. Elles offrent aussi à leurs membres des activités de conseil et de placement. Elles sont en général complémentaires des organisations syndicales mais elles peuvent aussi être concurrentes lorsqu'elles défendent des intérêts corporatistes au détriment d'autres salariés.

Malgré le rapprochement des statuts conventionnels des salariés cadres et ceux qui ne le sont pas, Emmanuel Mermet recense, dans les avenants cadres des conventions collectives de branche, les particularités suivantes :

- grilles de rémunération distinctives et peu développées pour les cadres : primes spécifiques d'ancienneté (ou congés supplémentaires), indemnités plus favorables, en cas d'arrêt de travail,
- période d'essai et préavis de départ plus longs, indemnités plus élevées de licenciement, de départ en retraite ou de déclassement professionnel,
- décomptes particuliers du temps de travail (hors horaires collectifs) avec possibilité de forfait de salaire et forfait sans référence horaire pour les cadres dirigeants. Les durées maxima de travail s'appliquent aux cadres mais sont souvent peu respectées,

- retraite et prévoyance envisagées selon des cotisations et des prestations spécifiques,
- en cas de mobilité demandée par l'entreprise il est prévu le paiement des frais de déménagement, des indemnités de frais de déplacement, des conditions de compensations pour une mobilité professionnelle à l'étranger.
- des clauses de non – concurrence, le respect du secret professionnel.

Charles Gadéa<sup>96</sup> rappelle les liens historiques qui unissent le modèle professionnel du corps à la catégorie française de cadre. Les cadres, sur le plan du statut, sont encore séparés des autres salariés et notamment des techniciens supérieurs. Les études convergent pour montrer l'impact d'un système scolaire qui valorise l'enseignement général et théorique au détriment de la formation professionnelle. Le niveau de diplôme acquis en formation initiale distribue globalement les positions hiérarchiques au sein des entreprises mais dans les années 1970 la catégorie des cadres regroupe majoritairement des autodidactes. On observe le poids de la tradition qui marque de manière importante la distinction entre les personnels ayant un statut de cadre, exerçant une fonction hiérarchique, et les autres.

Charles Gadéa précise que les travaux du LEST, et notamment ceux de Marc Maurice<sup>97</sup> sur des comparaisons France – Allemagne, ont montré que la hiérarchie est produite de manière très différente dans les entreprises industrielles allemandes. Une grande partie d'une classe d'âge entre 16 et 20 ans accède au diplôme et au statut d'ouvrier qualifié. (facharbeiter) après une formation organisée autour d'un enseignement en entreprise et un apprentissage en école (système dual). Ce n'est qu'ensuite que le professionnel peut suivre une formation spécifique, pour accéder au statut de techniker ou de meister, ou des formations techniques complémentaires pour devenir ingénieur gradué par la voie des ingenieurschulen (avant 1971) ou celle des fachhochschulen (après 1971). L'espace de qualification des ouvriers qualifiés et des ingénieurs se révèle ainsi relativement homogène. Il favorise le développement d'une large coopération entre facharbeiter, meister et ingénieur sur la base de connaissances théoriques et pratiques communes, aussi bien au sein de la production, qu'avec les services techniques où l'on retrouve parfois ces trois types de professionnalités.

---

<sup>96</sup> Gadéa (Charles) - 2003 les cadres en France – une énigme sociologique. Op cité de la page 172 à 175.

<sup>97</sup> Maurice (Marc) – 1978 – « l'encadrement en France et en Allemagne : les vertus de l'approche comparative » in collectif 1978 - La division du travail Edt Galilée. P 321 à 336 cité par Charles Gadéa.



Sur le plan législatif Emmanuel Mermet<sup>98</sup> précise que le droit allemand établit les distinctions suivantes :

- Les salariés rémunérés en fonction d'une convention collective. La classification des emplois entre donc dans le champ de la convention collective correspondant à leur activité.
- Les « cadres dirigeants » (Leitende Angestellte). Leur activité n'est pas régie par la constitution du travail. Ils disposent d'un organe de représentation distinct appelé « Sprecherausschuss ». La loi constitutionnelle sur le travail les définit comme une catégorie distincte des travailleurs qui exécutent (en partie) les fonctions d'un employeur ou d'un chef d'entreprise. Conformément à la loi, ces cadres disposent d'un pouvoir indépendant pour engager ou pour licencier des salariés. Ils exécutent régulièrement des fonctions de direction (responsabilités importantes pour la pérennité et l'expansion de l'entreprise). Pour catégoriser ces salariés, on utilise généralement le niveau de rémunération.

Les employés<sup>99</sup> exclus des modalités définies dans les conventions collectives. (Aussertarifliche Angestellte) occupent généralement une fonction de haut niveau. Ils peuvent être exclus du champ d'application des conventions collectives par les parties contractantes (automatiquement exclus – geborne) ou ils peuvent être couverts par un statut spécifique conforme à leur contrat de travail (gekorene – exclu par choix). Dans le cas des travailleurs automatiquement exclus, la définition fait souvent référence à la position particulière des cadres. Les travailleurs qui choisissent d'être exclus jouissent de privilèges spécifiques, tels qu'un régime de retraite professionnelle, et des avantages extralégaux attrayants.

---

<sup>98</sup> Mermet (Emmanuel) 2000 - Les cadres en Europe Op cité p 47 et 48.

<sup>99</sup> Paul Bouffartigue et Charles Gadéa précise qu'en Allemagne la catégorie des employés demeure celle qui fédère les composantes du salariat non ouvrier. Autour de cette catégorie des employés s'agrègent la plupart des agents sociaux qui en France seraient appelés cadres. Les employés désignent parmi les non – ouvriers tous ceux qui ne sont pas professions libérales, ni chefs d'entreprise, ni fonctionnaires de l'Etat. In Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – sociologie des cadres – Op cité p 9 à 11.

## 4.2 Une fragilisation de l'unité symbolique du groupe

### 4.2.1 Une relation d'emploi qui se transforme : un statut qui perd de son prestige

La contribution de Luc Boltanski reste majeure pour comprendre comment un travail politique, institutionnel et symbolique de représentation a contribué à établir une catégorie, alors même que ses contours étaient flous, et comment elle a permis de regrouper sous un même vocable des agents aux propriétés très hétérogènes. Mais les travaux, plus récents, de Paul Bouffartigue et de Charles Gadéa<sup>100</sup> montrent que le modèle constitutif de la catégorie de cadres est en évolution. Ils constatent que l'octroi du titre de cadre est un instrument de la gestion des carrières. Les effectifs de la catégorie ont donc très fortement augmenté, et ce d'autant plus que l'accès à ce statut par promotion interne, est largement utilisé par les responsables du personnel.<sup>101</sup> L'inflation du titre contribue ainsi à sa dévalorisation.<sup>102</sup> Ce groupe social s'inscrit également dans une relation d'emploi qui se transforme. Les cadres n'échangent plus si facilement fidélité et loyauté contre une sécurité de l'emploi et une promesse de carrière. Selon Paul Bouffartigue et Charles Gadéa l'insertion progressive des cadres dans une relation salariale fragilisée détériore les modalités d'une transaction basée sur la contribution et la rétribution.

Les cadres, que l'on pouvait assimiler selon Paul Bouffartigue<sup>103</sup>, à un salariat de confiance, connaissent aujourd'hui une relation d'emploi plus contractuelle. Elle est désormais basée sur la réalisation de missions, mais aussi sur des exigences de performance et de rentabilité.<sup>104</sup> A l'instigation d'une économie libérale, les organisations modernes du travail diffusent de nouvelles normes de la professionnalité. Celles - ci mettent à l'épreuve les contours formels du groupe. L'évolution de la nature de leur travail rend moins opérante la distinction de l'INSEE entre cadres et professions intermédiaires. Paul Bouffartigue et Charles Gadéa écrivent : « *Dans la mesure où certains membres des*

---

<sup>100</sup> *ibid*

<sup>101</sup> En 2000, pour satisfaire leurs besoins en cadres, les entreprises ont également relancé la promotion interne, qui a contribué à pourvoir 20% des postes. Ainsi 45 700 salariés ont été promus au statut de cadre (+ 22%) Au total, ce sont donc 233 800 postes de cadres qui ont été pourvus en 2000 soit + 14% après + 1% en 19 99. Entre 195 000 et 205 000 recrutements de cadres sont attendus en 2001 et de 45 000 à 50 000 non cadres devraient être promus au statut de cadre. Source Cadroscope 2001 - APEC «Emploi cadre 2001 - Perspectives 2001

<sup>102</sup> Dietrich ( Anne) 1999 - La réduction du temps de travail des cadres: vers une autonomie contrôlée. in Actes des journées d'étude pluridisciplinaire sur les cadres. 9 et 10 décembre 1999. Sous la direction de Paul Bouffartigue - LEST - Université d'Aix - Marseille.

<sup>103</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 - Les cadres - fin d'une figure sociale. Edts La Dispute.

<sup>104</sup> Les cadres travaillent par objectifs et 26% des cadres font le point avec leur hiérarchie une fois par mois. APEC- Cadroscope 2001 - (effectif: 3000 cadres interrogés)

*professions intermédiaires, comme les techniciens ou contremaîtres, se trouvent en position de superviser, organiser, contrôler le travail d'autres salariés, sur lesquels ils peuvent avoir une autorité hiérarchique, nous les inclurons dans certains cas dans les analyses portant sur le travail d'encadrement* ». <sup>105</sup> De même Paul Bouffartigue écrit : « *De nombreux membres des professions intermédiaires se trouvent en position de superviser, d'organiser, de contrôler le travail d'autres salariés, ou en position de forte autonomie dans le travail. C'est pourquoi des travaux conduits à leur propos peuvent aider à réfléchir aux dynamiques qui sont celles des cadres* ». <sup>106</sup>

Le prestige afférent au statut de cadre a longtemps reposé sur les perspectives de promotion offerte à cette frange du salariat. La promesse de carrière représentait l'un des piliers de la relation d'emploi mais les modalités de gestion des carrières évoluent à la fois sous la pression de l'augmentation des effectifs de la catégorie et sous les effets du chômage des cadres qui fait son apparition à partir des années 1990. Le magazine « Liaisons Sociales » titre en septembre 1999 « Attention ! les cadres se rebiffent » <sup>107</sup> On y décrit la banalisation du statut de cadre : « *impossible de continuer d'accorder à 3 millions de cadres les mêmes signes distinctifs qu'aux 200 000 privilégiés des années précédentes.* »

Paul Bouffartigue parle d'une crise du salariat de confiance dans la mesure où les cadres connaissent une transformation de la relation d'emploi à travers laquelle ils étaient considérés comme des salariés particuliers et privilégiés <sup>108</sup>. L'espoir s'amenuise de mener une carrière ascendante. Pire encore, ces salariés perdent la sécurité de l'emploi. A propos du chômage des cadres Paul Bouffartigue et Charles Gadéa écrivent : « *C'est au début des années 1990 – surtout à partir de 1992 – que le chômage des cadres s'est développé à un rythme rapide pour culminer en 1994. Il touche alors 5% de l'ensemble du groupe socioprofessionnel des cadres et des professions intellectuelles supérieures, et près de 10% des cadres administratifs et commerciaux des entreprises, pour redescendre quelque peu depuis. Mais il ne revient pas au niveau qui était le sien dans les années 1980: à la fin des années 1990, il paraît stabilisé à un niveau sensiblement supérieur. Partant il est vrai d'un faible niveau (2%), en triplant de volume au cours de cette période, il s'est*

---

<sup>105</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres – Op cité 21

<sup>106</sup> Bouffartigue ( Paul) 2001 – Les cadres – Fin d'une figure sociale. Op cité p 59.

<sup>107</sup> Liaisons Sociales. N°4 – septembre 1999.

<sup>108</sup> Bouffartigue ( Paul) 2001 – Les cadres – Fin d'une figure sociale. Op cité.

*quelque peu rapproché du niveau d'autres professions. De 1993 à 1995 il s'élève à plus d'un tiers de celui des ouvriers et des employés et à plus de trois quarts de celui des professions intermédiaires. Le chômage de longue durée s'est diffusé en même temps que le taux global de chômage s'élevait: en 1995 près d'un cadre au chômage sur deux l'est depuis plus d'un an, soit une proportion supérieure à cette date à la moyenne de l'ensemble des chômeurs (qui est stabilisé à 40% ces dernières années). La durée du chômage des cadres semble s'être depuis cette période stabilisée à un haut niveau. »<sup>109</sup>*

Ces évolutions dans la relation d'emploi qui se traduisent par davantage de formalisation, et une rationalisation du travail des cadres, par des prescriptions a priori et des évaluations a posteriori sont autant d'atteintes à leur position symbolique. Ils sont désormais prêts à envisager une gestion des contentieux, non plus à l'amiable et dans la collaboration, mais dans un cadre juridique. Le sondage «Liaisons sociales - Manpower»<sup>110</sup> indique que 60% des cadres se déclarent (ensemble) tout à fait prêts et assez prêts à aller aux prud'hommes en cas de désaccord avec leur direction, que 53% participeraient à un mouvement avec l'ensemble des salariés dans le cadre des négociations sur les 35 heures, que 51% participeraient à un mouvement de grève en cas de plan social, que 47% participeraient à un mouvement de grève pour appuyer des revendications salariales et que 34% envisageraient de se syndiquer. Une analyse du contentieux prud'homal cadres<sup>111</sup> confirme cette dégradation de la relation d'emploi et le recours à ces modes de résolution des conflits jusque - là réservés aux salariés non cadres. La répartition des chefs des demandes auprès du conseil des prud'hommes concernent les salaires, les congés payés et les préavis. Autant d'indicateurs d'une fragilisation du statut. Les cadres saisissent désormais davantage la justice pour gérer une rupture du contrat de travail. Si par le passé, les directions négociaient un départ à l'amiable, il semblerait qu'au regard des nouvelles contraintes qui pèsent sur leur emploi, les cadres posent davantage le conflit ouvert, et utilisent le droit pour arbitrer les conditions d'un départ qu'ils n'ont pas souhaité.

---

<sup>109</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres. Op cité p 85 et 86.

<sup>110</sup> réalisé par CSA opinion les 15 et 16 juillet 1999 auprès d'un échantillon national représentatif de 406 cadres, constitué d'après la méthode des quotas (sexe, âge, fonction) après stratification par régions et tailles d'agglomérations.

<sup>111</sup> Livian (Yves) La redéfinition de la relation d'emploi du cadre: une analyse à partir du contentieux prud'homal. in Actes des journées d'étude pluridisciplinaire sur les cadres. 9 et 10 décembre 1999. Sous la direction de Paul Bouffartigue - LEST - Université d'Aix - Marseille.

Les conséquences de la crise économique et sociale n'ont pas seulement rapproché les cadres des autres salariés.<sup>112</sup> Elles ont aussi participé à la segmentation du groupe entre les cadres à haut potentiel et les autres. Pour caractériser les évolutions de carrière, Françoise Dany va jusqu'à parler d'une « dualisation de la population des cadres ». Les entreprises distingueraient les anonymes des cadres repérés ou présentant un haut potentiel.<sup>113</sup> Elle précise qu'il existe une gestion différenciée des carrières des professionnels selon leur profil et les pratiques de gestion des ressources humaines en entreprise. Elle écrit : « *La focalisation croissante des entreprises sur une élite (interne, mais aussi de plus en plus externe) participe à une dualisation de la population cadres qui peut être dépeinte, pour aller vite, comme étant composée de cadres «repérés» et des cadres «anonymes». Soucieux d'échapper à un anonymat d'autant plus préjudiciable que les anonymes sont privés de nombreuses ressources pourtant nécessaires pour développer un projet professionnel personnel, les cadres sont de plus en plus contraints de caler leurs comportements sur les règles de réussite qu'ils croient pouvoir identifier. Cette lecture conduirait en définitive à retenir l'hypothèse d'une relative normalisation du comportement des cadres qui déroge à l'image du cadre - sujet au cœur des approches post - modernes de la carrière ».*

L'accès à la carrière ne va donc pas de soi, et quelle que soit l'époque, les chercheurs s'accordent à reconnaître que le parcours n'est pas explicitement balisé. En 1975 Pierre Bourdieu et Luc Boltanski ouvrent la réflexion sur la dialectique entre le titre et le poste.<sup>114</sup> Pour ces auteurs, cette dialectique est la résultante du jeu entre deux systèmes celui de l'appareil économique, à travers sa transformation et notamment celle de la structure des postes, et celui du système d'enseignement. L'intérêt des entreprises est de réduire l'autonomie du système d'enseignement par exemple en raccourcissant la durée

---

<sup>112</sup> « *Compte - tenu des évolutions sociologiques du salariat - de moins de deux millions en 1982, la population cadres est passée à plus de trois millions aujourd'hui - ces ajustements d'effectifs et de plans de licenciements qui en découlent ont touché de plein fouet les cadres .Ainsi, le taux de chômage de ces catégories a été multiplié par dix entre 1962 et 1997, passant de 0,56% à 5,10%, selon l'enquête emploi utilisé par l'INSEE. Il a littéralement explosé entre 1990 et 1997: le nombre de demandeurs d'emplois cadres doublant sur la période et le chômage touchant désormais 180 000 ingénieurs et cadres selon l'UGICT.» in Juquel (Guy) Les cadres aux 35 heures. VO éditions. publication CGT.*

<sup>113</sup> Dany (Françoise) - 1999 – « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion. Des mécanismes de segmentation contraignants », in Actes des journées d'étude pluridisciplinaire sur les cadres. 9 et 10 décembre 1999. (Sous la direction de Paul Bouffartigue) - LEST - Université d'Aix - Marseille.

<sup>114</sup> Bourdieu (Pierre) – Boltanski (Luc) 1975 – « Le titre et le poste : rapport entre le système de production et le système de reproduction » in Actes de la recherche en sciences sociales. Les auteurs précisent qu'il s'agissait au départ d'une note de travail, initialement prévue à l'usage interne, ayant pour fonction de livrer à la discussion sous forme provisoire et rapide les hypothèses sur lesquelles reposaient un certain nombre de recherches en cours.

des études. Mais elles ont en même temps besoin du système d'enseignement car les évolutions du procès de travail, comme le développement de l'automatisation, nécessitent l'emploi de travailleurs qualifiés. Le système d'enseignement fonctionne de manière autonome.<sup>115</sup> Il renforce cette autonomie par la production d'agents de plus en plus diplômés qui représentent une force sociale importante sur le marché. Il assure une protection juridique des agents, puisqu'il leur délivre un titre d'une valeur intemporelle car résistant à la rapidité de la transformation de la structure des postes. Le système d'enseignement assure plus une fonction de reproduction sociale qu'une fonction de reproduction technique dans la mesure où il est davantage dépendant des exigences de reproduction du groupe familial que du système économique<sup>116</sup>. Il existerait un décalage entre l'acquisition d'un titre une fois pour toutes et la transformation rapide du système économique. Il y aurait donc une tension permanente, sur le marché du travail, entre des agents détenteurs d'un titre scolaire, juridiquement garanti, et incorporant du capital culturel mais aussi du capital social, et les institutions et les agents détenteurs des postes. Le titre aurait une valeur différenciée sur le marché du travail. Il a une valeur collective et possède d'autant plus de défenseurs que ceux qui le détiennent sont nombreux. Les titres sont diversement pourvus de capital social et jouent un rôle de distinction notamment à travers l'organisation en rassemblements des agents détenteurs du titre comme par exemple les amicales d'anciens élèves. Moins la relation entre le titre et le poste est codifiée, plus le « jeu » des agents est possible pour obtenir un rendement élevé de leur capital scolaire.<sup>117</sup>

A la fin des années 1970 Pierre Tripier, Pierre Rivard et Jean – Michel Chaussois cherchent à comprendre comment se joue, pour les cadres, la relation formation - emploi-

---

<sup>115</sup> Bourdieu (Pierre) – Passeron (Jean – Claude) 1970 – La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement - Edts de Minuit

<sup>116</sup> Presque 30 ans plus tard Charles Gadéa écrit : » *Le poids du niveau scolaire et l'influence décisive du passage par les grandes Ecoles et leurs rites d'institutions (Bourdieu 1989) rendent compte aussi bien des formes « sociétales » de la production de la hiérarchie dans l'entreprise que de la « logique de l'honneur » (d'Iribarne 1989), qui pousse à tenir son rang en choisissant des emplois correspondant non seulement à l'Ecole dont on est issu (e), mais au niveau de classement parmi les sortants* ». in Gadéa (Charles) 2003 . Op cité p 175

<sup>117</sup> nous ne reprenons ici qu'une partie de l'argumentaire de Luc Boltanski et Pierre Bourdieu. Dans la suite de l'article ils décrivent la contradiction dans laquelle le système économique place le patronat. Celui – ci cherche à conserver les avantages que le système scolaire offre à la reproduction de la classe dominante et souhaite contrôler l'accès des autres classes au pouvoir que confère le titre. Il résout cette contradiction par la création d'institutions d'enseignement privé, qui partagent objectivement ses stratégies, et qui vient concurrencer le monopole de l'enseignement du secteur public. Les auteurs terminent leur réflexion en décrivant le système de classement comme un des enjeux de la lutte des classes. Ils présentent les taxonomies officielles des professions, comme une opération de naturalisation des classements par les titres scolaires, lesquels ont transformé du capital social en diplôme et ont ainsi justifié la reproduction de l'ordre social.

travail.<sup>118</sup> Ils analysent dans 45 entreprises de plus de 500 cadres la relation formation – emploi - travail des cadres de la fabrication et de l’informatique et ils étudient en parallèle la politique des écoles qui forment ces ingénieurs. Ils posent comme hypothèse que les décalages entre les titres et les postes peuvent provenir d’une mauvaise connaissance de l’offre scolaire par les fonctions d’entreprise et d’une méconnaissance des écoles en ce qui concerne les besoins en qualification de postes d’ingénieurs débutants.

Dans une étude empirique, ils se proposent de mettre en relation le système éducatif (les écoles d’ingénieurs) et l’appareil de production (les entreprises industrielles) pour essayer de saisir les modalités de constitution d’un espace de qualification pour les cadres. L’étude du comportement des directions du personnel à l’égard du système éducatif met en évidence les différentes orientations dans la gestion du parcours professionnel des cadres des grandes entreprises. On peut distinguer :

- Le recrutement d’un cadre pour un poste et non pour un itinéraire. Dans ce cas il n’est envisagé ni gestion de carrières, ni procédures de gestion des cadres.
- Le recrutement d’un cadre effectué dans l’optique d’un itinéraire. La direction du personnel gère alors les carrières des cadres par la mise en place de procédures. (suivi des augmentations de carrière dont les normes sont fixées par des taux moyens, suivi des promotions, fixation du taux des promotions au statut de cadre, procédure d’évaluation et de notation...)
- Le recrutement d’un cadre sur la logique de la pépinière. Le stage représente un mode important de recrutement et le suivi des cadres s’opère par un repérage de leur réussite dans les missions qui leur sont confiées. La carrière s’entend alors au sens d’une succession de passages, de réussites ou d’échecs dans le poste. La succession d’indicateurs permet de faire le point à périodes rapprochées sur une progression personnelle.

Cette recherche sur les cadres de fabrication et les informaticiens a montré qu’il existait dans un même type de travail des jeunes professionnels très diplômés et très mobiles et des professionnels plus âgés, moins diplômés voire autodidactes, et beaucoup moins mobiles. Dans le secteur informatique l’étude a permis de montrer qu’il y avait un décalage entre

---

<sup>118</sup> Rivard (Pierre) – Saussois (Jean – Michel) – Tripiet (Pierre) 1982 – « L’espace de qualification des cadres » in sociologie du travail, N°4 - Les auteurs entendent par qualification « la relation qui est établie à un moment donné dans un endroit donné entre formation, ancienneté, contenu des tâches effectuées par un individu et son niveau de rémunération ».

poste est différent alors le déroulement de la carrière sera différent. Il n'y avait pas de corrélation entre le diplôme et le contenu du poste mais plutôt entre le diplôme (et l'âge ou l'ancienneté) et l'énoncé du poste. L'énoncé du poste n'indiquant pas seulement le contenu du travail effectué par le professionnel mais aussi sa dynamique de carrière.

A travers les relations entre le système de production et le système éducatif, la recherche conclut que se cristallise un triangle qui agence le titre (scolaire), le poste (la nature des tâches et le déroulement de carrière) et la dénomination du poste. La qualification ne s'exprime que sous l'intitulé du poste. La dénomination du poste résulte d'une corrélation entre le niveau de diplôme et la mobilité, la connaissance de l'environnement de travail et de l'ancienneté. Mais derrière cet intitulé complexe se cache une négociation qui vise à reconnaître la prééminence du titre sur le poste. La dénomination du poste surdifférencie les cadres, non pas seulement en fonction de ce qu'ils font, mais aussi en fonction de leur origine scolaire et laisse ainsi présager du déroulement ultérieur de la carrière.

L'accès à une carrière promotionnelle sera alors d'autant plus facilité, que le cursus du candidat se rapprochera des règles cachées du jeu. Claude Dubar et Pierre Tripier<sup>119</sup> envisagent la carrière dans l'idée d'un mouvement contradictoire de professionnalisation et de déprofessionnalisation. Celui-ci se concrétise à travers des discours patronaux, qui valorisent la compétence certifiée et la mobilité, et les pratiques des entreprises contraintes de prendre appui sur l'expérience de terrain et d'entretenir des espoirs de carrières en valorisant les filières promotionnelles.<sup>120</sup> Ainsi pour l'année 2000, 45 700 salariés non cadres ont été promus au statut de cadre. L'APEC en prévoit entre 45 000 et 50 000 pour l'année 2001<sup>121</sup>. L'appel à l'expertise ne relève donc pas d'un mouvement stable et inexorable. Il est à étudier dans le cadre d'un mouvement plus global, spécifique à un

---

<sup>119</sup> Dubar (Claude) - Tripier (Pierre) 1998 - Sociologie des professions. Edts Armand Colin.

<sup>120</sup> On est proche de la conception relativiste de la qualification de Pierre Naville qui l'envisage comme un rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale. Marcelle Stroobants, précise que pour Pierre Naville la sociologie du travail est une sociologie des travailleurs dominée par le salariat. Les conditions économiques et sociales dans lesquelles se réalise le travail sont donc particulièrement importantes. Le point de vue de Naville sur la qualification se polarisera donc sur la relation entre la formation et l'organisation technique du travail, entre la hiérarchisation sociale dans la société et la division du travail dans l'économie. La qualification est relative puisqu'elle reconnaît l'importance des savoirs certifiés par l'Etat au regard de l'évolution des technologies mais il peut en être fait un usage économique différent en fonction de l'Etat des rapports de forces sur le marché du travail. In Stroobants (Marcelle) 1993 - Sociologie du travail Edts Nathan université.

<sup>121</sup> Chiffres CADROSCOPE 2001 -



champ, voire parfois à une entreprise, où les processus de recrutement interne jouent aussi leur rôle.

#### 4.2.2 Travailler sans compter son temps ?

Historiquement le rapport au temps de travail a été une des manifestations principales de la loyauté du cadre envers son employeur : « *Ne pas compter son temps et dépasser largement les horaires légaux ou conventionnels était - est encore parfois - une coutume largement pratiquée chez les cadres. C'était une manifestation privilégiée de la loyauté à l'égard de l'entreprise, un signe majeur de disponibilité extensive consentie en échange des avantages relatifs qui étaient les leurs* ». <sup>122</sup> L'accroissement de la mobilisation productive, la délimitation moins évidente entre travail et hors travail <sup>123</sup>, la complexité des situations de travail et le nombre de variables à prendre en compte <sup>124</sup> amènent les cadres à dénoncer une charge de travail trop lourde.

Le sondage « Liaisons Sociales – Manpower » déjà cité indique que 30% des cadres estiment que leurs horaires de travail vont en s'alourdissant, 54% estiment que leur vie professionnelle leur prend trop de temps, 56% reconnaissent subir un stress de plus en plus important. L'enquête CADROSCOPE 2001 met également en évidence que 56% des cadres jugent leur charge de travail excessive. L'enquête de la CFDT « TEQ – CADRES 2002 » réalisée auprès de 6500 cadres d'entreprises et d'administration indique que 70,4% des cadres interrogés se montrent d'accord avec la proposition selon laquelle on demanderait aux cadres « de travailler plus vite pour tenir les délais », 80,8% confirment la proposition « on vous demande d'être plus réactif », 73,4% se montrent d'accord avec la proposition « votre charge de travail a augmenté » et 44,2 % valident la proposition « le travail en réseau diminue votre contact physique avec les collègues ».

Les données de l'INSEE pour 1995 indiquent que, pour 1 500 000 cadres du privé et pour 300 000 cadres du public à temps complet, le temps de travail hebdomadaire s'élève à 45 H 49 contre 40 h 45 pour les autres salariés. <sup>125</sup> Les hommes travaillent en moyenne 46 h 24 par

---

<sup>122</sup> Bouffartigue (Paul) 2001. Les cadres. Fin d'une figure sociale. Op cité p 118.

<sup>123</sup> On soulignera l'impact des nouvelles technologies et le rôle des ordinateurs portables, téléphones mobiles...

<sup>124</sup> Zéro délai, zéro défaut, le degré de réactivité, les réponses compétitives...

<sup>125</sup> Fermanian (Jean - David) Le temps de travail des cadres. in INSEE PREMIERE - N° 671 - Août 1999 -

semaine pour 42 h 38 pour les femmes. En Europe, la moyenne hebdomadaire est de 43h 4<sup>126</sup> soit 45,3 h pour les hommes et 38,8 h pour les femmes.<sup>127</sup> La France comptabilise une des durées hebdomadaires de temps de travail des plus importantes. Pour Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, l'intensification de la compétition entre cadres depuis les années 1980 incite à être toujours plus disponible pour l'entreprise dans l'espoir d'accéder progressivement à des responsabilités plus importantes.<sup>128</sup> Ils mentionnent les travaux de Philippe d'Iribarne<sup>129</sup> qui décrit une conception française de l'identité statutaire et symbolique du cadre selon laquelle la mobilisation professionnelle serait inscrite dans la dignité de son Etat. La logique de mission et l'assignation d'objectifs incitent le cadre à ne pas se sentir rémunéré pour le temps qu'il passe à travailler mais pour atteindre les objectifs qui lui ont été fixés. La gestion du personnel par les objectifs permet de passer d'une logique de tâches effectuées à une logique de mission en faisant ainsi disparaître la notion des moyens nécessaires pour pouvoir la mener à bien. Cette forme de pression améliore les gains de productivité. Les cadres intériorisent cette pression, d'autant plus qu'en cas d'échec, ils peuvent être soupçonnés d'insuffisance professionnelle. Ce qui représente un motif de licenciement susceptible d'être retenu par le tribunal des prud'hommes.<sup>130</sup>

Du point de vue du temps de travail, les cadres se distinguent des autres salariés par une journée de travail de plus en plus longue et qui se prolonge au domicile : ainsi dans le numéro d'INSEE PREMIERE, précédemment cité, on peut lire: « *Depuis quinze ans, l'amplitude de la journée des cadres du privé à temps complet s'est accrue. En 1998, la moitié d'entre eux reste dans leur milieu professionnel plus de dix heures par jour (+9% depuis 1984), contre un peu plus d'un cinquième des autres salariés (+4% depuis 1984)... Travailler à la maison est une pratique plus courante chez les cadres que chez les autres salariés: c'est le cas à des degrés divers, de 40% des cadres, contre 14% des non cadres. En cas de surcharge ou d'urgence, la sphère professionnelle du cadre envahit donc facilement la sphère familiale. Ces pratiques concernent un peu moins les femmes que les hommes, et un peu plus les cadres du public que ceux du privé. Avoir une durée du travail élevée ou des responsabilités*

---

<sup>126</sup> contre 36 h 9 pour les autres salariés.

<sup>127</sup> Eurocadres. Données État 1995 - in Juquet (Guy) Les cadres aux 35 heures. Op cité.

<sup>128</sup> Bouffartigue (Paul) Gadéa (Charles) Sociologie des cadres. Op cité p 81.

<sup>129</sup> D'Iribarne (Philippe) 1986 - La logique de l'honneur. Edts du Seuil.

<sup>130</sup> Livian (Yves) La redéfinition de la relation d'emploi du cadre: une analyse à partir du contentieux prud'homal. Article cité.

*importantes sont des facteurs favorisant le travail à domicile... ».* On ne s'étonnera donc pas que 79% des cadres souhaitent consacrer davantage de temps à leur vie privée et familiale.<sup>131</sup>

Les données statistiques mèneraient à valider l'hypothèse de la montée d'une conscience salariale chez les cadres. Cependant, en ce qui concerne la mesure de leur temps de travail et l'évaluation de leur activité, les cadres restent ambivalents: *« les cadres se sont montrés à la fois favorables à la mise en place d'outils de contrôle et de mesure de diminution de leur temps de travail, et sceptique quant à la portée de ces initiatives »*<sup>132</sup> Ainsi, 73% des cadres estiment qu'ils doivent bénéficier des 35 heures au même titre que les autres salariés, mais 79% des cadres pensent qu'à l'avenir, ils travailleront plus ou autant qu'aujourd'hui.<sup>133</sup>

Pour Paul Bouffartigue, cette ambivalence trouve sa source dans la place symbolique que ce groupe social occupe dans la division du travail, à savoir celle d'un salariat de confiance. Ce statut a fait historiquement appel à une implication subjective des cadres dans les organisations et leur a concédé une autonomie dans la réalisation des tâches en échappant aux formes tayloriennes de prescription de l'activité. Organiser soi-même son travail, échapper au « pointage » du temps de travail a sans doute contribué à un gain de légitimité symbolique se référant au modèle des professions indépendantes ou libérales. Cet héritage d'une position relativement valorisée dans la division sociale et technique du travail brouille un peu plus la donne. Il y aurait parfois une différence (clivage ?) entre une position objective occupée par les cadres dans l'organisation du travail et leurs aspirations subjectives par rapport à ce même travail. Ainsi peut-on lire dans INSEE PREMIERE, sous l'intitulé une liberté des horaires qui se traduit par des durées de travail élevées : *« les cadres possèdent plus de liberté que les autres salariés pour fixer leurs horaires de travail. Plus d'un quart d'entre eux déterminent eux-mêmes leurs horaires, alors que seuls 6% des autres salariés sont dans ce cas. Un autre quart des cadres peut modifier ses horaires selon un système du type «horaires à la carte» (contre 10% des non cadres). Symétriquement, moins de 15% des cadres sont soumis à des contrôles d'horaires (contre 43% pour les salariés non cadres). Or plus les cadres ont de liberté pour organiser leurs horaires, plus ils travaillent longtemps: 49 h 13 par semaine pour ceux qui déterminent librement leurs horaires, 44 h 15 pour ceux dont les horaires sont déterminés par l'entreprise. Et, lorsqu'ils déclarent effectuer des heures supplémentaires, ces*

---

<sup>131</sup> Sondage Liaisons Sociales - Manpower.

<sup>132</sup> Bouffartigue (Paul) Les cadres - Fin d'une figure sociale. Op cité. P 89.

<sup>133</sup> Sondage Liaisons Sociales Manpower.

*dernières ne donnent pas droit à contrepartie (majoration des rémunérations, repos compensateurs) pour 85% d'entre eux (46% pour les non cadres). »*

L'enquête de la CFDT « TEQ – CADRES 2002 » réalisée auprès de 6500 cadres d'entreprises et d'administration indique que seulement 23,9% des cadres interrogés travaillent entre 35 et 39 heures par semaine. 35,5% travaillent entre 40 et 44 heures. 21,3% travaillent entre 45 et 49 heures et 12,8% plus de 50 heures. L'enquête précise que 22,5% des cadres bénéficient de contre – parties pour les dépassements de la durée de travail contre 73% qui n'en bénéficient pas. Partant de la réponse aux deux questions : « *combien d'heures de travail faites – vous réellement y compris le travail que vous emportez à la maison ou que vous effectuez sur votre temps de trajet ?* » et « *bénéficiez – vous de contreparties pour les dépassements de votre durée de travail ?* » l'enquête agrège les résultats en quatre catégories, pour donner « une échelle d'investissement au travail, mais elle ne précise pas les effectifs de chacune d'entre elles. L'enquête distingue alors 4 catégories :

1. Les cadres qui travaillent entre 35 et 39 heures
2. Les cadres qui travaillent entre 40 et 49 heures avec contrepartie
3. Les cadres qui travaillent entre 40 et 49 heures sans contrepartie
4. Les cadres qui travaillent plus de 50 heures sans contrepartie

L'enquête précise que la situation des cadres du secteur public est similaire à celle des cadres du secteur privé. La différence se joue dans la catégorie 2 où 23% des cadres du public travaillent entre 40 et 49 heures avec contre – partie contre seulement 23% pour le secteur privé. Mais les deux milieux n'ont ni la même structure ni la même homogénéité et pour le secteur public 28% des cadres dirigeants et 12% des cadres encadrant se retrouvent dans la catégorie 4 (plus de 50 heures sans contrepartie) pour 56% des cadres dirigeants et 20% des cadres encadrant dans le secteur privé. Selon l'enquête il semblerait que ce soient les tâches de gestion des ressources humaines ou de direction d'équipe qui soient les plus chronophages et qui font peser sur les cadres les plus grandes contraintes. L'« investissement » au travail ne serait pas prescrit par la hiérarchie : l'organisation du travail chez les cadres de la catégorie 4 est pour l'essentiel informelle (60%) ou résulte de discussions avec l'ensemble des collègues. L'organisation du travail n'est, dans cette catégorie, prescrite par la hiérarchie qu'à hauteur de 18% contre 32% pour les cadres à moins investissement. L'« investissement » n'est pas imposé mais serait peut – être recherché comme un moyen « naturel » d'assumer ses fonctions. L'enquête mentionne à ce propos que les  $\frac{3}{4}$  des cadres des catégories 3 et 4 ne font

l'objet d'aucun contrôle de leur temps de travail. L'« investissement » important au travail irait de pair avec une grande autonomie (49% des cadres du groupe 4 ) et un niveau de rémunération élevé (le 1/3 des cadres du groupe 4 perçoit une rémunération annuelle de plus de 45,7K€ pour moins de 10% des cadres des groupes 1 et 2)

Un traitement par l'analyse factorielle des variables âge, secteur d'activité, degré d'investissement et réaction à une surcharge de travail viennent organiser les résultats selon l'âge et le secteur. On distingue :

- Un groupe de cadres à très fort investissement qui se retrouve principalement du côté des entreprises privées et réunissant surtout des cadres de moins de 40 ans qui acceptent une surcharge permanente de travail si elle fait avancer la carrière.
- Un groupe de cadres de 40 et plus, travaillant dans les entreprises publiques, qui investissent moins en temps de travail, et qui accepte les surcharges à condition qu'elles soient provisoires.
- Un groupe de cadres des administrations qui paraît en net décalage. Il ne présente pas de corrélations évidentes entre les différentes variables. L'enquête mentionne que cet effet est sans doute lié à des variables que l'enquête n'a pas pris en compte et à des modalités de structuration plus forte des carrières au sein des corps de la fonction publique.
- Un groupe de cadres des associations qui est le seul à refuser clairement toute surcharge de travail.

La loi du 19 janvier 2000 dite loi Aubry II introduit à la fois des modes de gestion différenciés du temps de travail et une rationalisation du temps de travail des cadres<sup>134</sup>.

Cette loi distingue:

- Les cadres dirigeants « auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une large dépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon

---

<sup>134</sup> Emmanuel Mermet note que « la mise en place de la réduction du temps de travail (RTT) en France a développé un catalogue revendicatif y compris pour les cadres. Ceux – ci réclament leur insertion dans le débat sur les 35 heures pour augmenter l'emploi des cadres (UCC, CFE – CGC) la semaine de quatre jours (UCI et UGICA) ou la mise en place d'annexes aux horaires collectifs spécifiques pour les cadres. (UGICT). Le débat sur la RTT introduit aussi d'autres considérations liées à l'organisation du travail telles que la gestion du parcours professionnel et les bilans de compétences (UCC, UCI) ou l'accès à la formation (UGICT, UGICA)... in Mermet (Emmanuel) Les cadres en Europe. Op cité p 119

largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunération pratiqués dans l'entreprise ou leur établissement ».

- Les cadres occupés selon l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés et pour lesquels la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée.
- Les autres cadres qui, eux aussi, «doivent bénéficier d'une réduction effective de la durée de leur travail (...) qui peut être fixée par des conventions individuelles de forfait qui peuvent être établies sur une base hebdomadaire, mensuelle ou annuelle.»

On notera que seule la deuxième catégorie se voit appliquer le droit commun. Salarier un cadre au forfait n'autorise toutefois pas l'employeur à contourner les limites prévues par le Code du Travail pour ce qui est de la durée maximale journalière et hebdomadaire ou d'un contingent annuel maximum d'heures supplémentaires.<sup>135</sup> Bien que la loi pénalise les dépassements horaires des cadres, jusqu'à les assimiler à du travail clandestin<sup>136</sup>, il reste dans les usages une prééminence des conventions socio – culturelles sur l'application des règles juridiques.

Une recherche - action<sup>137</sup> concernant l'aménagement et la réduction du temps de travail des cadres dans les PME les ayant inclus dans un accord de Robien dégage deux tendances. Selon les cas, l'accord soumet les cadres aux mêmes règles de fonctionnement et de transparence que les autres salariés ou bien il favorise l'apparition de segments professionnels homogènes. Les PME ont désormais le souci de gérer le temps comme une ressource au même titre que d'autres.

Dans le premier cas, la liberté d'organisation dans le travail, signe distinctif d'une catégorie jusque là privilégiée, la nature même des missions, ne sont ici plus considérés comme une entrave aux contrôles des horaires. «*Les horaires individuels des cadres s'intègrent*

---

<sup>135</sup> Juquel (Guy) Les cadres aux 35 heures. Vers une nouvelle culture du temps de travail. VO. Editions

<sup>136</sup> Loi du 11 mars 1997 sur la modernisation de la lutte contre le travail clandestin qui assimile les heures supplémentaires non comptabilisées à de l'emploi dissimulé.

<sup>137</sup> Recherche – action menée pour le conseil régional du Nord – Pas – de – Calais. Dietrich (Anne) 2001 – « Vers une autonomie contrôlée » in Bouffartigue (Paul) 2001 – sous la direction de – Cadres : La grande rupture. Op cité.

*désormais dans une gestion collective de la flexibilité et une contractualisation des temps de travail qui les obligent à rendre des comptes* », écrit Anne Dietrich. La gestion du temps de travail agirait alors comme un déclassement social, car en limitant les cadres dans une autonomie de temps et d'organisation, elle contraint leur activité.

Pour d'autres PME, l'accord ARTT incite à de nouvelles manières de travailler dans des collaborations plus transversales entre cadres et non cadres. C'est l'organisation et le contenu du travail immatériel qui sont redéfinis par une analyse fine des multiples temporalités de l'entreprise et de la notion de service au client. Plus que le statut de cadre, l'accord ARTT fait émerger un recentrage sur le métier. Une attention particulière est apportée à la coordination des services, à la complémentarité des fonctions et à une recomposition des savoirs. L'ARRT recentre les missions de l'encadrement sur l'autonomisation et la responsabilisation des équipes. Le cadre encadre certes mais sur la base d'une expertise. Il doit favoriser la créativité des équipes, capitaliser et valoriser les savoirs, en favoriser la transmission, pour développer des organisations du travail qui produisent une valeur ajoutée. Dans ce cas de figure, l'accord ARTT doit prendre en compte la diversité des situations des cadres, la nature de leurs activités et leurs contraintes.

L'analyse de la gestion du temps de travail met donc en évidence, dans cette recherche, une disparité dans le traitement de l'emploi du temps des cadres.<sup>138</sup> La réglementation du temps de travail pour les uns, la reconnaissance d'une autonomie sous contrôle pour les autres portent atteinte à une position symbolique, déjà fragilisée par l'apparition du chômage des cadres dans les années 1990. Si les cadres travaillaient sans compter leur temps, c'était en échange d'une relation de confiance avec un employeur qui leur reconnaissait une certaine liberté dans la conception et l'organisation de leur travail. A travers la rationalisation du temps de travail des cadres c'est la question de leur compétitivité et de leur productivité qui est posée.

---

<sup>138</sup> Emmanuel Mermet écrit : « Tandis qu'une partie des accords organise la réduction du temps de travail des cadres, certains généralisent une disponibilité totale du salarié vis à vis de l'entreprise en proposant un forfait de salaire sans référence temporaire ( ce qui est actuellement illégal en dehors des cadres dirigeants), d'autres introduisent un encadrement du temps de travail selon des modalités particulières avec forfait de salaire avec décompte du temps de travail en heures et en jours. Cependant, certains accord de réduction du temps de travail tendent à remettre en cause la situation actuelle en matière de formation, notamment en proposant d'exclure une partie du temps de formation du temps de travail (notamment les formations qualifiantes) in Mermet (Emmanuel) 2000 – Les cadres en Europe Op cité p 124.

### 4.2.3 Le rôle du cadre : encadrer du personnel ?

Comme nous l'avons vu, l'activité d'encadrement ne relèverait pas aujourd'hui que du ressort des cadres. De nombreux membres des professions intermédiaires se trouvent en position de superviser, d'organiser, de contrôler le travail d'autres salariés ou encore en position de forte autonomie dans l'organisation de leur travail.

On constate, avec l'expansion du modèle libéral, une généralisation à l'ensemble du salariat, d'un appel à l'autonomie individuelle et collective et à une mobilisation sur des projets plutôt que sur des tâches. Les salariés (cadres et non cadres) sont alors amenés à collaborer avec des professionnels de l'entreprise mais aussi avec ceux d'autres organisations externes qui peuvent participer au projet. Les salariés doivent alors non seulement maîtriser les normes en vigueur dans l'entreprise mais aussi celles d'autres environnements institutionnels qui peuvent se trouver en contradiction avec celles de leur environnement principal de travail. L'expérience sociale de l'encadrement évolue. L'idéologie du projet invite à mobiliser de nouvelles techniques sociales dans la gestion de la main - d'œuvre. Il est préférable, selon les nouveaux organisateurs du travail, de « manager les compétences », plutôt que d'exercer une forme classique et parfois brutale de commandement, héritée de l'histoire.<sup>139</sup> L'idéologie managériale déstabilise les identités collectives au profit d'une identité de cadre et impliquant des compétences transversales présentées comme plus rationnelle pour l'organisation.<sup>140</sup>

L'enquête CADROSCOPE 2001 pilotée par l'APEC nous apprend que l'effectif des cadres du secteur privé s'est accru de 4,9% pour l'année 2000 soit une création de 100 600 postes. Ceci représente la plus forte progression enregistrée depuis la reprise de 1994. Les services sont en tête de la création d'emplois avec 67 000 postes supplémentaires soit + 6,1%. Le dynamisme est venu des informaticiens dont le recrutement progresse de 13% et de la fonction étude - recherche - développement qui enregistre une hausse de 52% pour l'année 2000. Elle mentionne un rôle d'encadrement pour la plupart des cadres.<sup>141</sup> 47% des cadres

---

<sup>139</sup> Concernant l'industrie du management qui s'est développée après - guerre et plus particulièrement au début des années 1960 Luc Boltanski écrit : « *la nouvelle psychologie doit, à la fois rendre les cadres « plus souples dans leurs relations professionnelles » les amener à se plier à la discipline d'entreprise (mais sans rigidité excessive,) et surtout leur faire comprendre que la parcelle d'autorité qu'ils détiennent est « relative » et « déléguée » (ils ne sont pas des chefs en soi) tout en soutenant leur investissement dans la tâche qui leur est confiée, en stimulant leur ardeur au travail et la vigilance avec laquelle ils contrôlent les performances de leurs subordonnés.* In Boltanski (Luc) 1982 – Les cadres – La formation d'un groupe social – op cité p 201 et 202.

<sup>140</sup> Demailly (Lise) 1998 « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels » in Travail et Emploi n°76

<sup>141</sup> 3000 cadres interrogés.



encadrent au moins une personne. Cette enquête titre « un rôle d'encadrement pour la plupart des cadres ». On peut lire « *ces dernières années ont vu se conjuguer des changements organisationnels plus fréquents avec une reprise des recrutements qui ne pouvait que faire bouger les équipes. Cependant la place hiérarchique des cadres et la taille de leurs équipes restent déterminées principalement par l'activité et la taille de leur entreprise et l'organisation qui en découle. Ces mouvements observés chaque année ne modifient pas la structure moyenne des équipes. Les politiques de réduction des lignes hiérarchiques ne semblent avoir qu'un impact très marginal, puisque depuis 1995, la part des cadres n'ayant pas de responsabilités hiérarchiques n'a progressé que de 2 points. Ce sont en fait les très petites équipes qui sont en diminutions, la part des autres restant très stables.* »

Pour Paul Bouffartigue, le développement de la fonction d'expertise technique au détriment du pôle de l'encadrement ou du commandement ne fait pas de doute. Il écrit : « *Le développement du pôle de l'expertise technique au détriment du pôle de l'encadrement ou du commandement ne fait guère de doute. Ainsi, si la nomenclature des professions de cadres ne permet pas de distinguer immédiatement entre ceux qui exercent une fonction hiérarchique et les autres, elle permet de repérer dans quel type de milieu professionnel se situent les emplois de cadres les plus dynamiques. On peut ainsi déduire le type dominant de fonction exercée : on sait par exemple que les membres de la profession la plus créatrice d'emplois, les ingénieurs informaticiens, exercent bien moins souvent des fonctions d'encadrement que les ingénieurs de fabrication, profession en déclin relatif. Autres exemples, les formateurs recruteurs, les personnels d'étude et de recherche, les professions de l'information et de la communication, constituent trois autres des professions de cadres qui se sont les plus accrues dans les années 1980.* »<sup>142</sup> La note de conjoncture de l'APEC indique que le conseil (qui comprend les activités informatiques, d'audit – conseil, juridiques, d'ingénierie et de publicité) est le secteur le plus porteur en matière de recrutement. Les ¾ des entreprises déclarent avoir recruté au moins un cadre dans ce secteur au cours du 2° trimestre 2004. Les offres d'emploi confiées à l'APEC par les entreprises du conseil ont progressé de 57% au 2° trimestre 2004 par rapport au 2° trimestre 2003. L'APEC mentionne qu'il s'agit de la plus forte progression dans un secteur qui totalise 56% de l'ensemble du marché des offres. Les intentions de recrutement au 3° trimestre 2004 sont très élevées et en hausse par rapport à

---

<sup>142</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 – Les cadres . Fin d'une figure sociale. Op cité p 72. Pour appuyer sa démonstration Paul Bouffartigue cite entre autre l'enquête « CADROSCOPE » 1998 selon laquelle 56% des cadres n'encadrent que des équipes réduites (de 1 à 9 personnes), et 16% n'encadrent personne . 52% n'encadrent aucun cadre.

l'année dernière : plus de 2/3 des entreprises annoncent des recrutements de cadres dans ce secteur.<sup>143</sup>

Charles Gadéa et Paul Bouffartigue<sup>144</sup> font part de la difficulté à évaluer la part des cadres qui exerce une activité d'encadrement et le contenu de cette dernière dans la mesure où les différentes sources ne concordent qu'imparfaitement. Ils précisent que les estimations vont de 20 à 50% en ce qui concerne les cadres qui n'exercent pas de fonction hiérarchique à savoir ne pas avoir d'autres salariés sous leurs ordres ou leur autorité. Ils mentionnent une enquête INSEE de 1987<sup>145</sup> selon laquelle pour une minorité de cadres, la fonction d'encadrement serait l'activité principale. Pour 75% d'entre eux, l'exercice d'une autorité hiérarchique serait considérée comme une tâche secondaire et 65% des cadres d'entreprises auraient une influence sur les rémunérations et les promotions de leurs subordonnés. Selon cette étude, les femmes exercent moins que les hommes des fonctions d'encadrement et les ingénieurs et les cadres techniques sont moins souvent en position d'encadrement que les cadres non techniques des entreprises. Les activités des cadres, même dans leurs dimensions hiérarchiques, enregistrent une tendance au recul des aspects disciplinaires au profit des activités d'animation.

Plus que la disparition de l'activité de l'encadrement, ce serait davantage le rôle de l'encadrant qui évolue. On peut mentionner la complexification du procès de travail, mais aussi l'influence américaine dès les années 1950 avec l'influence « des techniques sociales de management » et l'apparition de la logique de la compétence qui s'est mise en place dans les grandes entreprises françaises à la fin des années 1980.<sup>146</sup> Comme l'indique dès 1987 l'enquête de l'INSEE citée par Charles Gadéa et Paul Bouffartigue, le cadre romprait avec

---

<sup>143</sup> APEC – Note de conjoncture n°8 – 3° trimestre 2004 -

<sup>144</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres. Op cité p 76.

<sup>145</sup> Volkoff (S) 1987 – « L'encadrement : de la catégorie statistique à la fonction exercée » in Economie et statistique n°204.

<sup>146</sup> La rupture avec le compromis Fordiste se traduit par une recherche de compétitivité économique et de gains de productivité et Claude Dubar mentionne que la diffusion au milieu des années 1980 d'un discours sur le « management social » fait de la gestion des ressources humaines la clé de la compétitivité. Celle – ci devient la base d'un nouveau mode de gestion pour accompagner la transformation de l'organisation du travail (rupture affichée avec le taylorisme) et le changement de rapports de force entre employeurs et syndicats de salariés. (déclin accru de la syndicalisation et de la négociation collective). Dans un contexte de recherche de flexibilité de l'emploi, les emplois sont donc désormais définis non plus par le contenu des postes et des savoirs mais à partir d'une somme de situations donnant lieu à des compétences pouvant être isolées des fonctions. (méthode de segmentation des emplois à partir des compétences) Dubar (Claude) 1996 – « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence » in Sociologie du travail. 2/96.

l'exercice du commandement hérité du modèle de l'officier, pour devenir un animateur capable pour reprendre la littérature managériale « de mettre en forme les talents ».

Les travaux des ergonomes apportent une contribution à la description du contenu de la fonction d'encadrement. Gabriel Carbalada et Alain Garrigou distinguent :

- « *Les cadres qui ont une tâche d'analyser et/ou d'organiser le travail d'autrui selon des critères techniques ou organisationnels. Dans cette catégorie, on retrouve les ingénieurs de production et des méthodes, les directeurs de ressources humaines, les chargés de mission, les coordonateurs, les concepteurs... et aussi les ergonomes* ». Les auteurs indiquent que la tâche d'organisation de ces cadres n'est pas soumise à une confrontation directe et obligatoire avec les personnels. Mais leur activité est contrôlée par « *un ensemble de jugements internes et externes qui sont déterminants dans les choix organisationnels de l'entreprise... et nécessaires à sa survie* »<sup>147</sup>
- Les cadres qui ont pour tâche principale la production et le maintien de l'organisation du travail. Ils ont, dans cette perspective, la responsabilité d'organiser le travail d'autres personnes. Ils sont également responsables de la performance du travail des professionnels qu'ils encadrent. Les critères de la performance du travail varient en fonction du niveau d'encadrement et du contenu du travail dont ils ont la responsabilité. Par organisation du travail, ces ergonomes entendent « *la répartition des tâches et des fonctions, l'organisation des services, la répartition des horaires. Elle prend la forme d'organigrammes, de lettres de mission, de procédures, de règles et de règlements écrits, et de l'ensemble des modes prescrits de circulation de l'information (documents, données informatiques...)* » Ces cadres sont confrontés directement aux professionnels envers lesquels ils exercent une responsabilité. Ils auraient à faire face à la confrontation entre les règles prescrites et les déterminants de l'activité de travail. Ils devraient être à même de gérer des compromis provisoires, en temps réel, pour faire face à une situation spécifique. Ils généreraient ainsi, dans une incertitude relative, « l'information descendante » caractérisée entre autre par

---

<sup>147</sup> Carbalada (Gabriel), Garrigou (Alain) 2001 « Derrière le « stress », un travail sous contrainte ». In Bouffartigue ( Paul) 2001 - Cadres: La grande rupture. Op cité P 89 et suivantes.

l'imprévisibilité croissante des variations de stratégies de l'encadrement supérieur (en lien avec les variations de l'environnement) et « l'information montante » caractérisée par « les besoins », les « revendications » des personnes sous leur responsabilité. Il y aurait donc là une activité importante « d'interprétation », de recherche de sens et de cohérence, dans les informations recueillies, et d'arbitrage et de hiérarchie, dans ce qui pourrait être reconnu comme un problème spécifique à résoudre.

### 4.3 Un groupe social sous influence ?

#### 4.3.1 La féminisation du groupe

Paul Bouffartigue et Charles Gadéa utilisent deux sources statistiques pour commenter l'évolution de l'emploi des cadres. Il s'agit de l'enquête Emploi de 1997 et le recensement de la population en 1982.<sup>148</sup> Deux tendances se distinguent :

- Les effectifs des cadres et des professions intellectuelles supérieures passent en 1997 de 1,85 millions à près de 3 millions alors que l'ensemble de l'emploi connaissait une quasi - stagnation.
- Le rythme de l'augmentation des emplois de cadres a été deux fois moindre entre 1990 et 1997 qu'entre 1982 et 1990.

En dehors de l'Education nationale, l'Etat a créé beaucoup moins d'emplois de cadres que dans le secteur privé. Trois catégories se sont particulièrement accrues : les professeurs et assimilés (86%), les ingénieurs et les cadres techniques d'entreprise (plus de 77%) et les professions de l'information des arts et du spectacle (plus de 59%).

Jacqueline Laufer et Annie Fouquet<sup>149</sup> rappellent que la féminisation des cadres et des professions intellectuelles supérieures représente une tendance forte et qu'entre 1982 et 1994 le nombre de femmes cadres d'entreprises est passé de 125 000 à 300 000. Mais si elles représentent 45% de la population active, elles ne sont que 33% des cadres d'entreprise du secteur privé, 31% dans la fonction publique, 33% des cadres administratifs et commerciaux et seulement 13% des ingénieurs et des cadres d'entreprises. Elles constituent 53% des

---

<sup>148</sup>Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres – Op cité p 37.

<sup>149</sup> Laufer (Jacqueline) – Fouquet (Annie) 2001 – « A l'épreuve de la féminisation » in Bouffartigue (Paul) 2001 – sous la direction de – Cadres : La grande rupture. Op cité.

professeurs et des professions scientifiques et 35% des professions libérales. Pour Jacqueline Laufer et Annie Fourquet les transformations structurelles<sup>150</sup> récentes propres à la catégorie des cadres et des ingénieurs sont des facteurs favorables à la féminisation de la catégorie. Des carrières de plus en plus diversifiées s'offrent aux femmes compte – tenu de l'élévation de leur niveau de diplôme et de leur recherche de reconnaissance professionnelle.

Cette féminisation peut avoir une incidence sur le modèle « masculin » de la carrière fait de disponibilité totale et de mobilité professionnelle. De nombreuses femmes cadres autodidactes ou diplômées prennent de la distance avec ce modèle carriériste où l'identité des cadres et des ingénieurs est très liée avec le fait d'être présent de longues heures au bureau. La disponibilité totale fonctionne encore comme un indicateur de l'implication au travail. Les cadres femmes ne peuvent se retrouver dans cet archétype de la carrière qui les obligerait à faire un choix entre la sphère professionnelle et la sphère domestique. Les femmes cadres mettent en place des stratégies pour concilier les différents registres comme celles de choisir des emplois où « l'on peut compter son temps » et d'éviter les autres ou encore de rétablir, à travers le choix d'un emploi à temps partiel, une durée normale de travail dans un contexte où, pour reprendre un item du questionnaire TEQ – Cadres, « la pression extérieure structure le travail ».

Mais les différentes recherches mettent en évidence des inégalités de genre en ce qui concerne les modes d'accès à la carrière, les rémunérations et l'accès aux fonctions de pouvoir et de décision.<sup>151</sup> La distribution des salaires selon l'âge et le sexe chez les cadres des entreprises et de la fonction publique montre que les écarts entre les hommes et les femmes s'accroissent avec l'âge pour atteindre environ 25% chez les plus de 55 ans.<sup>152</sup> Ce n'est que parce que les femmes se « libèrent » des contraintes familiales qu'elles conservent les mêmes possibilités

---

<sup>150</sup> Augmentation de la part d'emplois chez les cadres et les ingénieurs, montée de la certification et de la féminisation, transformation des processus de carrière, développement du débat sur le temps de travail, montée du chômage des cadres.

<sup>151</sup> Les membres du laboratoire MAGE ont mené un certain nombre de travaux sur cette question. On peut également citer une recherche récente sur Promotion et genre : Gadéa ( Charles) – Rezrazi (Amine) 2004 – « Promotion et genre : une mosaïque de différence » in Rouban (Luc) – Karvar (Anousheh) sous la direction de (2004) Les cadres au travail – Les nouvelles règles du jeu – Edts La découverte. Selon les auteurs pour les cadres promues le genre s'avère plus décisif que les autres variables pour ce qui est de la participation aux choix stratégiques. Les auteurs écrivent p 230 « *Le femmes ne sont pas plus identiques entre elles que ne le sont les hommes, mais les critères d'autonomie, du pouvoir, de l'accès aux positions hiérarchiques et aux tranches supérieures à la moyenne de revenu, tracent une véritable ligne de démarcation entre les sexes.* » Ils mettent en évidence la situation dominée tenue par les femmes promues à l'intérieur de l'espace socio – professionnel des cadres et poursuivent : « *écartées du pouvoir, souvent sans responsabilités hiérarchiques véritables, cantonnées aux tranches basses de salaire, elles semblent former une sorte de groupe tampon entre les cadres et les autres salariés, dont elles se rapprochent par le statut au regard du temps de travail et même de l'utilisation de la pointeuse.* »

<sup>152</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres – Op cité p 46

de carrière que les hommes. Jacqueline Laufer et Annie Fouquet mentionnent une étude du CERREQ qui établit que huit ans après leur entrée sur le marché du travail des écarts significatifs peuvent être enregistrés entre le déroulement de carrière des hommes et celui des femmes diplômées en défaveur de ces dernières. L'arrivée d'un enfant vient dans de nombreux cas, bousculer l'égalité en terme d'investissement professionnel, entre les deux membres du couple.<sup>153</sup> De même le choix du temps partiel est assimilé à une forme de retrait dans l'engagement professionnel. Il a des répercussions négatives sur l'espoir de carrière ou même sur la mobilité professionnelle.

L'affirmation d'un principe de mixité dans la gestion des carrières entre en contradiction avec des normes essentiellement « masculines » pour définir le « potentiel » ou les compétences managériales. Le « plafond de verre » empêche toujours l'accès des femmes aux sphères dirigeantes.<sup>154</sup> Les femmes dirigeantes sont minoritaires dans quasiment toutes les organisations publiques ou privées mais aussi dans tous les syndicats et organisations d'employeurs. Jacqueline Laufer et Annie Fouquet écrivent : « *Plusieurs recherches anglo-saxonnes et quelques recherches françaises ont mis en évidence les comportements et stratégies mis en oeuvre par les femmes qui parviennent à accéder aux sphères dirigeantes : chercher à occuper une diversité des postes en évitant la spécialisation précoce, alterner les postes fonctionnels et opérationnels, découvrir les fonctions d'encadrement, savoir prendre des risques, se rendre visible en capitalisant ses réussites, être opportuniste... sans forcer, témoigner d'un goût pour la performance et pour le pouvoir, accepter la mobilité (Laufer – Fouquet 1997<sup>155</sup>, Laufer – Fouquet 1998<sup>156</sup>) bénéficier de l'aide d'un parrain, réussir des missions difficiles, être féminine mais pas trop, exercer l'autorité de façon adaptée (Pigeyre 1999)* <sup>157</sup>

---

<sup>153</sup> CERREQ (1997) « Femmes sur le marché du travail. L'autre relation formation – emploi. » CERREQ – Etudes n°70.

<sup>154</sup> Jacqueline Laufer et Annie Fouquet citent les travaux de F. Bournois et S Roussillon qui constatent, à partir d'une enquête sur cinq cents entreprises françaises de plus de 2000 salariés ou de plus de 300 cadres que 90% des cadres à haut potentiel sont des hommes.

<sup>155</sup> Laufer (Jacqueline) – Fouquet (Annie) 1997 – « Effet de plafonnement de carrières de femmes cadres et accès des femmes à la décision économique » Groupe HEC, Centre d'études de l'emploi. Service du droit des femmes. Paris.

<sup>156</sup> Laufer (Jacqueline) – Fouquet (Annie) 1998 – « La nouvelle donne pour les femmes en entreprise » in *Le pouvoir féminin, les femmes dirigeantes en entreprise* ». Les cahiers de l'ENSPPT – n°8 – avril p 17 –24.

<sup>157</sup> Laufer (Jacqueline) – Fouquet (Annie) 2001 – « A l'épreuve de la féminisation » in Bouffartigue (Paul) 2001 – sous la direction de – Cadres : La grande rupture. Op cité. P 260.

Les femmes ont beaucoup contribué au développement des emplois de cadres notamment en ce qui concerne les cadres administratifs et commerciaux des entreprises. On les retrouve d'abord dans des fonctions d'expertise ou à forte activité relationnelle mais sans responsabilités hiérarchiques. Si la scolarisation et le niveau de diplôme jouent un rôle moteur dans l'accès des femmes aux carrières de cadres, elles subissent néanmoins toujours les effets de la division sexuelle du travail. Le modèle dominant semble se structurer sur la stratégie des couples pour accéder aux niveaux les plus élevés de la hiérarchie sociale. Le couple privilégierait alors la situation professionnelle du mari tandis que la femme composerait avec la sphère professionnelle et la sphère familiale.<sup>158</sup> Mais la réserve manifestée par les femmes par rapport au modèle « masculin » de la carrière, la mise en concurrence des cadres, l'ambiguïté du débat sur le temps de travail des cadres<sup>159</sup>, l'opposition entre l'exercice d'un pouvoir de décision personnelle et l'évaluation à travers un réseau de contrôles multiples sont autant d'éléments qui contribuent aussi, dans l'organisation « moderne » où le rapport entre le cadre et sa carrière est beaucoup plus conflictuel, à questionner l'influence des rapports sociaux de genre sur la catégorie et les recherches empiriques continuent à faire avancer la réflexion.<sup>160</sup>

#### 4.3.2 Manager ou expert : Le produit d'une désignation

La revue de la littérature sur les cadres laisse apparaître une montée de la figure de l'expert au détriment des cadres d'encadrement. Nous avons vu que la confrontation des sources invite toutefois à la prudence. Il semblerait par contre que la distinction entre les « professionnels » (tel que le terme est employé dans le modèle anglo – saxon) et managers soit entrée dans les discours du management et intégrée dans les outils de gestion par les compétences.<sup>161</sup> Les experts ou professionnels fonderaient leur légitimité sur des compétences spécialisées, sans responsabilités hiérarchiques et seraient des spécialistes de la performance technique. Les managers s'investiraient dans la mobilisation des hommes. Le manager et l'expert seraient deux figures idéales typiques difficiles à observer dans la mesure où le rapport au travail des

---

<sup>158</sup> Gadéa (Charles) 2003 – Les cadres en France – Une énigme sociologique. Op cité. P 256.

<sup>159</sup> Relever des accords ARTT mais garder une autonomie au travail notamment en ce qui concerne « le privilège » attaché au statut de cadre de ne pas rendre de comptes.

<sup>160</sup> On peut citer une des dernières en date : Marry (Catherine) 2004 – Une révolution respectueuse : les femmes ingénieures. Edts Belin.

<sup>161</sup> Pochic (Sophie) 2004 – « Le manager et l'expert : des figures imposées ? » in Rouban (Luc) – Karvar (Anousheh) sous la direction de (2004) Les cadres au travail – Les nouvelles règles du jeu Op cité

cadres ne sépare pas les activités de conception et d'encadrement de manière aussi artificielle et car ce rapport au travail évolue au fur et à mesure de la carrière.

Sophie Pochic analyse une partie des résultats de l'enquête TEQ – Cadres CFDT où les cadres interrogés devaient se classer soit dans la filière managériale (cadre dirigeant/ cadre encadrant/ chef de projet) soit dans la filière professionnelle (fonctionnel ou expert/ producteur /commercial) soit indiquer le manque de pertinence de ces catégories pour définir leur position professionnelle. Pour Sophie Pochic, les premiers résultats tendraient à confirmer les discours sur la montée de l'expertise dans la mesure où autant de cadres se classent dans la filière professionnelle (46%) que dans la filière managériale (45%). Les cadres qui se sont classés comme professionnels sont peu nombreux à encadrer plus de 6 personnes (6%) alors que les managers sont environ 59% à encadrer plus de six salariés. L'enquête montre que plus les rémunérations sont élevées plus les cadres se classent comme managers. Les professionnels participent moins à la stratégie de l'entreprise et aux prises de décisions. Ils se désignent davantage comme l'encadrement intermédiaire ou des cadres moyens alors que les managers se désignent comme des cadres supérieurs. Ceux qui se considèrent comme des cadres moyens sont souvent des cadres promus âgés qui voient peu de différence avec leur statut antérieur d'agent de maîtrise, de contre – maître ou de technicien.

Néanmoins l'enquête a de la difficulté à distinguer les experts des managers en prenant pour base leur activité de travail dominante. Les enquêtes sociologiques des années 1990, à propos des ingénieurs et des cadres techniques d'entreprise, semblent présumer d'une implication plus importante des managers qui n'hésiteraient pas à prendre des responsabilités d'encadrement des hommes en opposition à des professionnels, moins carriéristes et davantage intéressés par leur spécialité technique. Distinguer les managers des professionnels demanderait à étudier le rapport subjectif de ces cadres au travail.

Dans la mesure où d'autres variables que la position professionnelle influencent le rapport au travail et à la carrière l'auteur a cherché à mesurer l'influence d'une variable explicative « toutes choses égales par ailleurs » (méthode de régression logistique). L'article met en évidence un certain nombre de résultats que nous ne citerons pas tous ici mais qui questionnent la pertinence de cette typologie duale :

- Les managers semblent légèrement plus intéressés par l'idée de faire carrière que les professionnels. Mais ces derniers ne semblent pas être moins carriéristes que



les autres. 52% des managers et 50% des professionnels se disent très motivés par leur travail. Le niveau de diplôme de la personne et sa trajectoire antérieure paraissent être des variables clés pour expliquer le rapport de l'ensemble des cadres au travail. Les cadres très diplômés se disent très motivés par leur travail à 64% pour 52% pour les cadres moyennement diplômés (bac + 4 maximum, en grande partie des techniciens promus) et 44% pour les cadres peu diplômés. De nouveau le diplôme exerce son influence dans l'organisation des postes et dans la définition de leur contenus au sein des entreprises françaises.

- A côté de la position professionnelle, l'âge ou le type d'organisation jouent également un rôle non négligeable sur la carrière.
- Les professionnels semblent relativement moins satisfaits de leur gestion de carrière que les managers et autres cadres à potentiel. En prenant en compte plusieurs variables<sup>162</sup>, seuls les dirigeants et les encadrants sont davantage satisfaits de la gestion des cadres en général (respectivement 23% et 9% par rapport aux fonctionnels satisfaits à 25%).

Il semblerait, au regard de l'exploitation des résultats de l'enquête, que c'est davantage le mode de valorisation des postes, et donc des filières par les entreprises, que le rapport subjectif au travail qui contribue à construire cette typologie duale. Les résultats sont loin d'être homogènes. Nous ne sommes pas rentrés dans le détail mais les chefs de projet, à mi-chemin, entre la filière managériale et la filière professionnelle, dans leur rapport à la stratégie ou à la mobilité interne, se distingueraient de l'ensemble. Une trajectoire professionnelle réussie demande à sortir des postes de professionnels pour occuper des postes à responsabilités d'encadrant et accéder aux postes de pouvoir des cadres dirigeants. Occuper un poste de professionnel ne prend donc pas le même sens selon l'âge et le diplôme. Il peut s'agir d'un poste tremplin pour des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieur ou de commerce à condition de ne pas y rester sous peine d'y être enfermé. Mais ce peut être aussi un poste refuge pour un cadre âgé, technicien promu qui doit assurer la conservation de sa position, à la suite d'un repli volontaire ou d'une mise au placard. Cette typologie duale relèverait plus d'un processus de désignation des entreprises et de leur direction de ressources humaines plus que d'une catégorie susceptible de rendre compte de la diversité des positions de cadres en entreprise. Elle nous conduit à une vigilance critique sur les conditions de sa production et de

---

<sup>162</sup> sexe, âge, diplôme, secteur, être ou non syndiqué.

son utilisation. La poursuite de nouvelles recherches empiriques devrait contribuer à confirmer ou au contraire à infirmer la valeur heuristique de cette typologie pour rendre compte des évolutions sociales du groupe des cadres.

### 4.3.3 Vers des cadres nomades ?

Le renouveau de la recherche sociologique à propos des cadres fait émerger de nouvelles problématiques et ce d'autant plus que ce groupe social rassemble sous une même appellation des agents aux propriétés hétérogènes. Françoise Dany et Luc Rouban interrogent la validité de la figure d'un cadre stratège et calculateur, au sens où peut l'entendre Raymond Boudon, véhiculée par la littérature traitant de la fin de l'emploi à vie.<sup>163</sup> Le développement de nouvelles carrières irait de pair avec l'émergence des organisations dites « post - bureaucratiques » offrant, dans l'univers professionnel, une place plus grande aux initiatives individuelles. La relation d'emploi évoluerait vers une relation de plus en plus marchande. Les cadres pourraient alors gérer leur carrière de manière plus stratégique, en s'affranchissant du pouvoir des entreprises, et en optimisant le profit lié à leur potentiel, sur un marché concurrentiel du travail.

L'exploitation d'une partie des résultats de l'enquête TEQ – Cadres CFDT met en évidence l'existence d'obstacles à la généralisation d'une optimisation des carrières par le recours à de nouvelles formes de mobilité.<sup>164</sup> Les résultats obtenus établissent :

- une faible mobilité des cadres. 65% des cadres travaillant dans les entreprises privées n'ont jamais changé d'employeur. Plus de la moitié a au moins dix ans d'ancienneté dans l'entreprise et un cinquième a plus de 30 ans d'ancienneté.
- Le caractère très structurant du diplôme sur la mobilité. 80% des titulaires d'un diplôme inférieur à la licence déclarent n'avoir jamais changé d'entreprise contre 50% des Bac + 5. Dans la catégorie des 30 - 34 ans, 76% des titulaires d'une licence n'ont connu qu'un employeur pour 80% de ceux qui ne sont titulaires que d'un baccalauréat ou d'un diplôme de niveau inférieur et 45% des Bac +5.

---

<sup>163</sup> Dany (Françoise) – Rouban (Luc) 2004 - in Rouban (Luc) – Karvar (Anousheh) sous la direction de (2004) Les cadres au travail – Les nouvelles règles du jeu Op cité.

<sup>164</sup> Les auteurs choisissent de construire leur analyse sur les réponses de 3018 cadres travaillant dans les entreprises privées. Ce, afin de centrer l'analyse sur la population à priori la plus concernée par la littérature traitant de l'évolution des carrières.

L'analyse des résultats, dont ne faisons ici que partiellement état<sup>165</sup>, montre néanmoins que la mobilité inter - entreprises peut avoir des répercussions profitables pour la carrière des cadres qui y ont recours. La mobilité ne peut être réduite à des effets conjoncturels comme les périodes à plus fort taux de chômage. Ceux qui enregistrent la plus importante mobilité inter - entreprises sont aussi les plus diplômés : 71% des répondants qui ont bougé plus de trois fois sont des Bac + 5. Ce sont ceux également qui bénéficient des rémunérations plus élevées. Ce lien entre rémunération et mobilité est d'autant plus évident sur l'analyse des Bac + 5 de moins de 40 ans. 25% de ceux qui gagnent plus de 45 700 € (rémunération annuelle nette) ont changé plus de trois fois d'entreprise, 9% d'entre eux n'ont changé qu'une fois d'entreprise et 7% d'entre eux sont restés dans la même entreprise.

L'enquête établit que les cadres étudiés se montrent davantage ouverts aux opportunités qu'en recherche d'opportunités et leurs comportements s'apparenteraient à un certain pragmatisme plutôt qu'à une réelle stratégie. 55% des cadres souhaitent un changement (en termes de fonction) mais seulement 13% souhaitent un changement d'entreprise. Quelle que soit la tranche d'âge considérée, plus des ¾ des individus déclarent souhaiter rester dans leur entreprise et la répugnance à changer d'entreprise augmente avec l'âge. Ce serait plus des difficultés liées au contenu du travail, ou à la qualité des relations entretenues avec l'entourage professionnel, que le souhait de faire carrière, qui pousseraient les cadres au départ. 63% des cadres démotivés par rapport au contenu de leur travail, ainsi que 57% qui se déclarent démotivés en ce qui concerne la qualité des relations humaines, aimeraient changer d'entreprise.

L'examen des conditions qui amèneraient les cadres à changer d'entreprise sans déménager met en évidence que l'optimisation du parcours professionnel n'est pas la priorité pour la majorité des cadres interrogés. Les déterminants structurels contraignent les carrières et des éléments privés pèsent sur la disponibilité des cadres comme le fait d'être seul ou en couple ou en couple avec ou sans enfants. Plus que d'attachement à l'entreprise, on peut plutôt parler, pour un certain nombre d'entre eux, d'enracinement. Pour les auteurs, l'analyse des résultats pondère donc l'image véhiculée par la littérature d'un cadre stratège et calculateur. Selon les auteurs, l'ensemble des cadres ne pourra pas « devenir acteur de sa carrière » ni même utiliser

---

<sup>165</sup> l'objectif étant davantage de rendre compte des nouvelles problématiques de recherche que de discuter des résultats.

la mobilité comme moyen de pression pour faire évoluer la relation d'emploi à son avantage. Le déséquilibre de la relation d'emploi (82% des cadres qui se disent motivés déclarent que leurs conditions de travail se sont dégradées et 53% d'entre eux déclarent que cette dégradation n'est pas compensée par un travail plus intéressant) et les conséquences en termes de formation ou de gestion de carrières pénalisent ceux qui auraient le plus besoin de soutien. Après la mise en place d'une « dualisation » de la population des cadres entre les cadres à haut potentiel et les « anonymes » (cf. Françoise Dany 2001) la mobilité inter – entreprises constituerait une nouvelle ligne de segmentation du groupe. Si les résultats obtenus ne sont pas généralisables ils invitent néanmoins à poursuivre la recherche sur cette question.

#### 4.3.4 Le salariat de confiance : une notion à questionner

Charles Gadéa développe une critique réflexive sur l'utilisation de la notion de « salariat de confiance » pour penser et analyser la déstabilisation de la relation d'emploi du groupe social des cadres.<sup>166</sup> Les cadres ne formeraient qu'une partie d'un groupe social représentant un salariat de confiance mais les contours ne seraient pas explicités. La massification de l'enseignement supérieur contribue à relever sensiblement le niveau de formation dans les nouvelles générations de professions intermédiaires qui sont également amenées à prendre en charge des activités de conception.<sup>167</sup> Dans les classifications professionnelles, elles sont exclues du statut de cadre sans pour autant que cette catégorisation ne soit légitimée par une différence de diplômes. Là où la nomenclature de l'INSEE distingue, depuis 1982, les cadres et les professions intellectuelles supérieures des professions intermédiaires, la notion de salariat de confiance englobe ces derniers dans une même catégorie. Les catégories des chercheurs sont alors différentes de celles des classifications professionnelles. Il y a ainsi un risque d'induire du flou supplémentaire dans l'analyse d'un groupe social qui ne se laisse pas définir facilement.

La notion de salariat de confiance, écrit Charles Gadéa, est vouée à une obsolescence rapide, dans la mesure où la recherche de l'implication au travail, pour tous les salariés entre dans les stratégies d'accroissement de gains de productivité<sup>168</sup>, et où les cadres peuvent se trouver eux-

---

<sup>166</sup> Gadéa (Charles) 2003 – Les cadres en France – Une énigme sociologique. Op cité 145.

<sup>167</sup> Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000 – Sociologie des cadres. Op cité p 103.

<sup>168</sup> Coriat (Benjamin) 1995 – « Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine: l'implication et ses modèles » in Bidet (Jacques) Texier (Jacques) 1995 – La crise du travail Edts PUF

mêmes dans une relation de travail contrainte au même titre que d'autres salariés.<sup>169</sup> Cependant, la postface à l'ouvrage « Cadres : la grande rupture » Georges Benguigui rappelle que la notion de confiance reste inscrite dans la juridiction concernant les cadres<sup>170</sup> : « Ces derniers (les employeurs) n'avaient – ils pas toujours insisté sur l'implication et la participation des cadres, sur la nécessaire confiance réciproque au point d'en faire une cause de rupture, une cause de licenciement jusque devant les prud'hommes, au cas où les cadres viendraient à y manquer »<sup>171</sup>

Charles Gadéa rappelle que la notion de salariat de confiance est dérivée du concept de « service class » qui s'inscrit dans un héritage marxiste. Il cite les travaux de Catherine Bidou-Zachariassen qui précisent que ce concept peut renvoyer à des courants différents. Le terme de « service class » (Dienstklasse) est employé pour la première fois par le marxiste autrichien Karl Renner. « Les membres de la service class, qui ne sont ni des capitalistes car ils ne possèdent pas les moyens de production, ni des ouvriers car ils ne vendent pas leur force de travail, ne sont pas engagés dans une « relation salariale » avec le capital mais dans « une relation contractuelle » pour laquelle un salaire les récompense. Il s'agit d'un contrat de service, fondé sur une délégation d'autorité »<sup>172</sup>

Les recherches de John Goldthorpe (à partir des années 1980) mettent l'accent sur la rétribution du travail accompli (le salaire) mais aussi sur les diverses formes de gratification concernant l'avenir, comme la hausse des salaires selon une grille préétablie, l'assurance de la sécurité dans l'emploi comme dans les droits de pension au moment de la retraite, et des opportunités de carrières bien définies. A travers ces modalités et ces perspectives de

---

<sup>169</sup> 70,4% des cadres déclarent qu'on leur demande de travailler plus vite pour tenir les délais. 80,8% indiquent qu'on leur demande d'être plus réactifs. 72% mentionnent être très souvent interrompus dans leur travail. Enquête TEQ – Cadres – 2002 – CFDT.

<sup>170</sup> L'arrêt du 22 janvier 1992 de la cour de cassation précise : « D'un point de vue du statut les cadres occupent une position privilégiée. A la fois proches de la direction et soumis à elle, ils sont tenus à des obligations accrues tout en détenant une grande latitude dans l'exercice de leur activité. (...) Les tribunaux relèvent ainsi une obligation de loyauté à l'égard de l'employeur (...) Cette obligation de loyauté implique non seulement une diligence dans l'exécution du travail mais une adéquation de pensée avec la direction. Tout désaccord sur les méthodes de travail, toute méfiance de l'employeur à l'égard du cadre peut entraîner la rupture du contrat. La mésentente entre le cadre et son employeur sur les modes d'organisation de l'entreprise est ainsi une cause réelle et sérieuse de licenciement. Néanmoins, la jurisprudence civile, subordonne l'invocation de la perte de confiance, comme cause du licenciement, à l'administration de la preuve par l'employeur d'éléments objectifs permettant valablement de fonder une telle motivation. »

<sup>171</sup> Benguigui (Georges) 2001 - « Brèves remarques distanciées sur les cadres » in Bouffartigue (Paul) 2001 – sous la direction de – Cadres : La grande rupture. Edts La Découverte.

<sup>172</sup> Bidou – Zachariassen (Catherine) 2000 – « A propos de la « service class » : les classes moyennes dans la sociologie britannique in Revue Française de Sociologie – 41 –44 – p 777 – 796.

rémunérations, les membres de la « service class » partagent une expérience commune. Ce sont des salariés qui n'appartiennent ni à la classe capitaliste ou à une classe dirigeante mais leur mode de rémunération et de déroulement de carrière les distinguent des simples employés. Pour John Goldthorpe, « la service class » est marquée par sa croissance rapide et une mobilité sociale ascendante. Les employeurs délèguent leur confiance aux membres de la « service class » soit pour exercer fidèlement une autorité par délégation (managers et administrators) soit pour produire des savoirs ou des conseils de spécialistes (professionnels).

Dans les travaux de Scott Lash et John Urry la « service class » est envisagée comme une troisième force entre le capital et le travail. Cette force est présentée comme le résultat d'une lutte de classes entre les capitalistes traditionnels et les tenants « du management moderne ». Cette « service class » a donné naissance à des complexes bureaucratiques d'encadrement qui ont favorisé le développement des cols blancs et le développement d'institutions interdépendantes dans des secteurs comme l'enseignement, la santé, le droit... Cette troisième force trouve sa légitimité à travers le management scientifique. Celui-ci contribue à l'émergence des fonctions autres que celle du commandement de ceux qui détiennent les moyens de production sur ceux qui vendent leur force de travail. Ces nouvelles fonctions regroupent des tâches relevant de la conception, l'organisation, le contrôle des travaux. L'ensemble de ces tâches étant mené avant selon d'autres règles et d'autres types de rapports sociaux. Dans son article, Catherine Bidou Zachariassen précise que le pouvoir de la « service class » s'est construit à partir de la légitimation de la « rationalité technique » et que ses intérêts ne coïncident pas forcément avec ceux du capital. Elle s'est construite comme « classe en soi » avec ses propres « causals powers ». Elle se situe en position d'autonomie par rapport aux classes dirigeantes.

Catherine Bidou Zachariassen mentionne les différences entre les travaux de John Goldthorpe et ceux de Scott Lash et John Urry. Elle écrit dans le même article : « *Contrairement à J Goldthorpe qui voyait la service class plutôt conservatrice, ces auteurs estiment qu'elle a été à la base de « nouveaux mouvements sociaux » non directement articulés sur les relations de production, ainsi que de la montée d'une sensibilité culturelle qu'ils qualifient de « post – moderniste ».* Ils insistent sur le fait que la service class a développé des styles de vie et des valeurs propres. La vision du monde ainsi que le capital culturel spécifique dont les membres de ce groupe social sont devenus les détenteurs privilégiés ont même été à la base de la mise en œuvre de stratégies professionnelles, de la création de métiers nouveaux, participant par

*là à leur expansion en tant que classe.* » Les travaux de Scott Lash et John Urry s'attacheront également à montrer que cette nouvelle classe aura un effet de dislocation sur la relation entre capital et travail et sur la désorganisation de la société capitaliste en général.

L'emploi de la notion de salariat de confiance est donc problématique, puisqu'elle renvoie à des univers théoriques différents, qui se réfèrent à des manières diverses de définir la confiance. Elle suggère qu'il existerait des salariés auxquels on témoigne de la confiance et d'autres qui en sont exclus. Ceci entre en contradiction avec les nouveaux modes d'organisation du travail qui tendent à développer des formes de collaborations transversales sur la base de l'implication de l'ensemble des salariés. Néanmoins seule la gestion de la relation d'emploi des cadres, au moins en France, entre dans des dispositions juridiques particulières qui mentionnent explicitement la notion de confiance. Plus qu'à un rejet de celle-ci, il nous semble que la critique de Charles Gadéa nous invite à davantage la contextualiser théoriquement, pour éviter de plaquer les catégories des chercheurs sur un groupe social dont les professions sont définies selon d'autres normes. Enfin pour Charles Gadéa la notion de salariat de confiance reste dépendante, à travers sa filiation avec la *service class*, du paradigme des classes sociales et donc d'un schéma d'analyse bipolaire.

Nous avons tenté de décrire les évolutions qui affectent le groupe social des cadres par l'examen d'une partie de la littérature les concernant. Des grandes tendances se dégagent. Le rassemblement sous une même catégorie sociale d'agents sociaux aux propriétés hétérogènes laisse progressivement place à une remise en question par les employeurs du statut de cadre. On assiste à une transformation de la morphologie de ce groupe social et des conditions de la relation d'emploi. Le modèle de la confiance, historiquement daté, unissant les cadres aux entreprises, est en crise sans pour autant qu'un autre modèle explicite prenne le relais. Les différentes recherches, que nous avons consultées, mentionnent toutes la montée du travail prescrit, la généralisation des méthodes managériales, l'accroissement des gains de productivité et de la compétitivité par des méthodes rationnelles de la gestion du temps. Une partie des cadres exerce désormais un travail sous contrainte où leur activité peut être prescrite voire même parfois standardisée. Ils peuvent être également amenés à exécuter des tâches annexes dans un contexte de réduction d'effectifs qui les privent de personnels d'assistance en les remplaçant par des outils techniques comme l'ordinateur et le téléphone portable. La relation d'emploi basée sur la confiance évolue vers davantage de contractualisation. La fonction de commandement s'inscrit désormais plus en référence à

l'animation qu'à l'exercice de l'autorité. L'employeur éviterait tout engagement sur des promesses de carrière pour privilégier une définition de l'emploi centré sur des missions et des objectifs formalisés. Face à ces évolutions, certains chercheurs ont observé une montée de la conscience salariale des cadres. Ceux - ci auraient davantage recours à la justice pour arbitrer les contentieux qui les opposent à leurs employeurs. Ils gardent néanmoins une attitude ambivalente en ce qui concerne le temps passé au travail.

La gestion des carrières et celle du temps de travail semblent être des facteurs qui contribuent à la segmentation du groupe. Mais les cadres constituent un groupe dont les membres expérimentent des réalités sociales diverses. Charles Gadéa parle « d'énigme sociologique ». Ce sont bien les modalités de cette segmentation qu'il conviendrait de décrire ainsi que la manière dont elles se combinent dans un champ spécifique, compte – tenu des spécificités du champ et des habitus des agents, ainsi que les stratégies que ces derniers emploient pour maintenir les classements symboliques et donc la distinction. C'est en partie ce à quoi nous allons nous attacher, dans le chapitre suivant, en étudiant les directeurs et les chefs de service éducatifs des établissements sociaux et médico – sociaux qui représentent une partie des cadres dont l'activité s'inscrit dans le champ de la question sociale.

## **Conclusion**

On ne pouvait envisager d'aborder une recherche sur les cadres de l'éducation spécialisée sans faire référence au groupe social des ingénieurs. La revue bibliographique (partielle) a contribué à établir que le mouvement de professionnalisation des ingénieurs leur a permis d'acquérir un capital culturel constitué sur la base de connaissances abstraites en opposition aux sciences appliquées. Ils sont désormais également en possession d'un capital symbolique par le titre d'ingénieur, qui clôt la sphère d'exercice professionnel, mais qui établit une distinction en mentionnant sur le diplôme l'Ecole où l'ingénieur l'a obtenu.

L'étude de la constitution de cette catégorie sociale montre que celle - ci s'est effectuée dans un contexte caractérisé par l'enchevêtrement de trois mondes : l'armée, l'industrie mais aussi l'éducation. La période de l'entre – deux guerres fait état d'ingénieurs particulièrement fragilisés par la crise économique et sociale et par la concurrence. Mais cette période se caractérise aussi par ce qui a pu être appelé « un humanisme économique ». On pose le débat



de l'articulation entre les valeurs et les techniques. On cherche à organiser le travail mais aussi à prendre en compte sa dimension sociale. On veut affirmer la place de l'Homme par rapport aux techniques.

Afin de conjurer l'opposition entre le capital et le travail, différentes fractions dominantes de la société civile sont à la recherche de la construction d'un modèle ternaire de l'espace social. L'ingénieur est particulièrement investi de ce rôle de médiation entre le grand patronat et les ouvriers. Son affiliation symbolique aux classes moyennes vient consacrer ce modèle. L'Eglise se préoccupe de la question sociale. Elle souhaite la résoudre par le recours à l'Evangile et prendre le socialisme sur son propre terrain. Le catholicisme social devient une référence pour les patrons, qui s'allient aux universités, pour essayer de transformer la société. La grande industrie fait de l'ingénieur le détenteur de l'autorité et, diffuse largement, le modèle « du rôle social de l'ingénieur ». L'Eglise, avec l'encyclique *Rerum Novarum*, reconnaît le syndicalisme chrétien qui deviendra l'une des sources du travail social. Les assistantes sociales trouvent un soutien auprès du gouvernement, des milieux politiques et certaines fractions du patronat. Dès 1917, la profession de surintendante d'usine est créée. Ces professionnelles seront présentes, dans l'entre deux - guerres, dans les directions des services sociaux de l'industrie automobile. Il est question de corriger les effets inhumains du capitalisme et de permettre aux ouvriers de s'intégrer dans l'usine mais aussi dans son environnement social.

La période de Vichy a largement contribué à l'émergence de la figure du cadre tel qu'il apparaîtra dans le secteur de l'éducation spécialisée. Le régime de Vichy redonne sa place « aux communautés naturelles » telles que la famille, la profession et la patrie. Dans ce contexte il cherche à former des élites sociales et professionnelles. Il contribue à officialiser la catégorie des cadres, par la loi du 4 octobre 1941, qui s'organise autour des ingénieurs, dont la supériorité est désormais reconnue, par rapport au capital que possèdent les patrons. Georges Lamirand, secrétaire général à la jeunesse, reprend d'ailleurs le modèle de l'ingénieur catholique. Vichy joue autant un rôle dans l'unification du groupe social des ingénieurs que dans la professionnalisation des assistantes de service social. La stratégie d'encadrement de la jeunesse passe par la valorisation des mouvements de jeunesse et par l'instauration d'une mystique du cadre. Vichy souhaite former des cadres efficaces pour la nation et, c'est la raison pour laquelle, le gouvernement soutient l'Ecole d'Uriage avant de la fermer.

Néanmoins l'évolution d'Uriage favorisera le développement d'élites humanistes qui va produire un autre modèle du Chef. Pour les responsables du troisième Uriage, il n'est pas question de former au commandement autoritaire, sous l'effet d'un conditionnement éducatif. Il s'agit de procéder à une révolution spirituelle et à une transformation révolutionnaire des institutions économiques et politiques. « Le chef nouveau » est empreint d'un esprit d'ouverture. Il confronte différentes références culturelles, participe à des débats contradictoires pour développer son esprit critique. On assiste déjà, en filigrane, à un changement de référence. Le paradigme du commandement évoluera vers le management puis, sous l'impulsion des évolutions de la division du travail, vers la référence d'un cadre « animateur » d'équipes de travail. L'Ecole d'Uriage, par sa collaboration notamment avec Joffre Dumazedier, contribuera au développement de l'Education populaire, qui est encore une autre source du travail social.

La technique sociale qui a pu revêtir diverses formes, telles que le rôle social de l'ingénieur, le case – work pour devenir, dans les années 1960 le management, trouve ses origines dans l'idéologie de la troisième voie, puis dans la nécessité de gérer de manière plus souple, une fraction de la bourgeoisie, reconvertie dans le salariat. L'origine des cadres du travail social que nous étudions s'apparente à cette histoire. Les surintendantes d'usine sont assimilées à la figure de l'ingénieur social. Elles représentent les premiers cadres du travail social. Numériquement peu nombreuses et relativement éphémères, elles témoignent peut – être du peu de pertinence de la notion de cadre dans les débuts du travail social. La profession d'éducateur est créée sous Vichy pour prendre en charge la cause de l'enfance inadaptée et en danger moral. C'est certes une fonction d'encadrement qui est attendue par le gouvernement. Mais il ne s'agit pas de l'encadrement d'autres professionnels mais de la jeunesse elle – même. L'éducateur incarnera donc le modèle du chef aux potentialités naturelles dont la jeunesse a besoin pour se relever moralement.

L'examen des évolutions sociales du groupe des cadres met en évidence une fragilisation de l'unité symbolique, notamment à travers la gestion des carrières, et du temps de travail qui contribuent à la segmentation de ce groupe. Le statut de cadre représente une exception française. L'étude des conditions de travail, dans d'autres pays européens, de salariés occupant une place quasi similaire dans la division du travail, montre qu'en échange davantage matériels particuliers, les cadres peuvent choisir d'être exclus d'une Convention

collective nationale du travail. Ainsi comme en Allemagne, ils peuvent bénéficier d'un régime de retraite professionnelle, mais sont en contre - partie peu protégés par le droit du travail.

Ce groupe social se féminise et cette évolution pourrait avoir une influence sur une conception encore très masculine de la carrière. Différentes recherches ont pu établir que les cadres travaillent en moyenne plus d'heures par semaine que d'autres salariés. On remarquerait une prééminence des conventions socio - culturelles sur l'application des règles juridiques. Des hypothèses de recherche émergent en ce qui concerne l'évolution du profil des cadres (manager ou expert ?), leur place dans la division du travail (les cadres peuvent – ils ou non être définis comme un salariat de confiance ?), leur rationalité stratégique dans la gestion de leurs carrières (vers des cadres nomades ?). Les recherches que nous avons consultées sur ces points donnent des pistes de réflexion qui demanderaient à être complétées par d'autres recherches empiriques.

Le chapitre suivant s'intéresse plus précisément aux cadres de l'éducation spécialisée. Il cherche à analyser la position occupée par les directeurs et les chefs de service dans l'univers du travail social.



## Chapitre 2 Directeurs et chefs de service éducatifs : être cadres dans l'univers du travail social

---

### Introduction

Ce chapitre décrit, d'un point de vue statistique, la catégorie sociale des cadres que nous étudions, sur la base des données quantitatives du Contrat d'études prospective de la branche professionnelle.

Il présente la problématique de la thèse et l'hypothèse qui a organisé la recherche. Notre problématique interroge les évolutions de l'activité d'encadrement dans les métiers relationnels de service public. Ce, en tenant compte de l'influence de deux facteurs :

- L'héritage historique qui a peu favorisé l'étude du contenu du travail. Les professionnels ont souvent argumenté l'impossibilité de le décrire, puisque la rencontre entre l'usager et le travailleur social relevait d'un « colloque singulier ».
- L'hétéronomie du champ de la question sociale qui aboutit à considérer l'aide aux personnes comme une activité marchande et à la soumettre, conformément à l'idéologie de la modernisation, aux impératifs de la relation de service.

Ce chapitre précise le cadre théorique dans lequel s'inscrit cette problématique. Il justifie le recours à la sociologie de la reproduction et à la sociologie des groupes professionnels pour construire le modèle d'analyse. Aborder l'évolution de la structuration des fonctions d'encadrement s'envisage forcément par l'étude du travail des professionnels concernés. Il s'agira d'essayer de comprendre comment se divise le travail d'assistance et de soins sous la contrainte de normes impulsées dans le cadre de la modernisation de l'Etat.<sup>173</sup> En conséquence la thèse mobilise forcément aussi des concepts fondamentaux de la sociologie du travail.

---

<sup>173</sup> « Moderniser les administrations publiques » in Cadres CFDT n° 399 – Mai 2002.

## **1 L'espace occupationnel dans lequel s'inscrit l'activité d'encadrement**

Les directeurs gèrent des institutions sociales et médico – sociales tant sur le plan des moyens financiers que sur celui des moyens humains. Ils exercent leurs fonctions dans un univers de travail dont les normes sont largement induites par les politiques publiques. Les chefs de service, tantôt dénommés « éducateurs – chefs » ou « chefs de service éducatifs » selon les conventions collectives ou encore « cadres socio – éducatifs » pour les établissements ou services relevant de la Fonction publique hospitalière, assument sous l'autorité et la responsabilité des directeurs, l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Ils assurent donc par délégation implicite ou explicite de leur supérieur hiérarchique, des tâches d'encadrement du personnel (éducateurs spécialisés, moniteurs-éducateurs, aides médico – psychologiques, veilleurs de nuit...). C'est à dire qu'ils sont censés contrôler et évaluer le travail que leurs subordonnés réalisent avec les enfants ou les adultes pour lesquels l'établissement est missionné. Ils sont responsables de la qualité du service que celui – ci propose aux usagers. Mais leurs premiers interlocuteurs sont théoriquement les professionnels de l'éducation spécialisée et non les usagers de la structure.

Les directeurs et les chefs de service éducatifs ne sont pas les seuls cadres qui exercent leurs fonctions dans les établissements sociaux et médico – sociaux. Les conventions collectives distinguent les cadres de direction comme les directeurs généraux, les directeurs financiers, les directeurs des ressources humaines, les directeurs techniques... Les cadres chefs de service ou ayant mission de responsabilité hiérarchique comme les chefs de service éducatifs, animation, social, paramédical, atelier, les chefs de service techniques (personnel, administratif, financier, gestion, informatique, les chargés de recherche ou de mission, les conseillers techniques, attachés ou assistants de direction...) Les cadres techniques ou administratifs comme par exemple les psychologues.

Les directeurs et les chefs de service exercent leurs fonctions dans des établissements ou services relevant de différents secteurs structurés en branche professionnelle. Celle – ci rassemble des opérateurs associatifs à but non lucratif remplissant des « missions d'utilité sociale ». Ses activités s'exercent dans 64 sortes d'établissements répartis selon des secteurs nommés d'après leurs publics.

On distingue :

- L'enfance et l'adolescence handicapées
- Les adultes handicapés
- Les personnes âgées
- L'enfance et l'adolescence en difficulté
- Les adultes et les familles en difficulté
- Les centres de formation

Les auteurs du contrat d'étude prospective écrivent à propos de la branche professionnelle : « *La branche, délimitée par le statut des gestionnaires inclut les institutions sociales et médico – sociales gérées par des personnes morales de droit privé, à l'exclusion des personnes morales de droit public. De ce fait, la branche n'épuise pas le champ de l'action sociale et médico – sociale tant en ce qui concerne le public que les salariés. Une partie du public accueilli par les équipements de la branche peut être également pris en charge par des équipements gérés par les services de l'Etat ou des collectivités locales, mais également par des sociétés à but lucratif (exemple des maisons de retraite). Enfin les salariés de la branche peuvent exercer dans ces autres cadres d'emploi. Pour faciliter le passage entre la branche professionnelle et le secteur public, des accords salariaux cherchent à rapprocher les conditions d'emploi entre la fonction publique et le secteur privé.*

*Beaucoup d'équipements sont nés d'une séparation avec des établissements publics. L'hôpital général et l'hospice ont précédé les maisons de retraites, les établissements pour enfants et adultes handicapés, les foyers de l'enfance, pouponnières et maisons maternelles. L'évolution s'inscrit surtout dans un passage de l'assistance à l'assurance (financement par les organismes de Sécurité Sociale) mais également de la solidarité familiale à la solidarité nationale. Les débats de ces dernières années sur la prestation en direction des personnes âgées dépendantes ont été structurés par ces différentes options.*

*Des passages entre gestion publique et gestion associative continuent à s'opérer. Certaines missions sont reprises par des services publics, en particulier dans le cadre de la réorganisation des collectivités locales (services d'AEMO, services de prévention). Le mouvement inverse s'opère également. On n'observe pas cependant de mouvements massifs de « privatisation » ou de passage au service public. La perspective est plutôt celle d'une plus*

*grande régulation des établissements et services de la branche par les pouvoirs publics. La loi qui vient de réformer le texte de 1975 sur les institutions sociales et médico – sociales en est l'expression.*

*L'intervention du secteur associatif se construit souvent en alternative à des interventions d'établissements publics, en particulier dans le domaine éducatif (Education nationale) et sanitaire (Hôpital). Son développement et son mode d'intervention sont fortement liés à l'évolution des politiques dans ces domaines. Ainsi, pour le secteur des enfants handicapés, l'objectif d'intégration scolaire modifie le public des établissements ou services. Il en va de même pour ce qui est du service attendu. »<sup>174</sup>*

Ces établissements qui font l'objet d'une habilitation qui les autorise à fonctionner et relèvent de la loi du 2janvier 2002 rénovant l'action sanitaire, sociale et médico – sociale qui définit les missions exercées :

- Evaluation et prévention des risques sociaux et médico- sociaux, information, orientation, formation, médiation et réparation.
- Protection administrative ou judiciaire de l'enfance, la famille ; la jeunesse, les personnes âgées ou en difficulté.
- Actions éducatives, médico – éducatives, médicales, thérapeutiques adaptées aux besoins de la personne, à ses niveaux de développement, potentialités et âge.
- Intégration scolaire, adaptation et réadaptation, insertion et réinsertion sociale et professionnelle, aide à la vie active, information et conseil sur les aides techniques, aide au travail.
- Assistance dans les actes de la vie, soutien, soins, accompagnement y compris à titre palliatif.
- Actions contribuant au développement social et culturel, à l'insertion par l'activité économique.

---

<sup>174</sup> Contrat d'étude prospective social et médico – social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif. Rapport final Crédoc – Lerfas – Grefoss – septembre 2002. Programme financé par le ministère de l'emploi et de la solidarité, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, et l'UNIFED, avec le concours de deux organismes paritaires de collecte de fonds d'assurance formation PROMOFAP et UNIFORMATION et la branche professionnelle représentée par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) Pour le CREDOC – Patrick Dubéchet – Pour le LERFAS – François Bigot et Thierry Rivard.



La branche professionnelle comporte 19 000 établissements et services.<sup>175</sup> Il recense plus de 320 000 emplois pour un taux de féminisation de 72 % . Il comporte 7 domaines d'activité :

- L'enfance et l'adolescence handicapées. (17 % des établissements soit 3108 structures, 22 % des emplois soit 68 962 personnes)
- Les adultes handicapés ( 25 % des établissements soit 4650 structures, 23 % des emplois soit 70 957 personnes)
- L'enfance et l'adolescence en difficulté (11 % des établissements soit 1955 structures, 11 % des emplois soit 33 106 personnes)
- Les adultes et familles en difficultés (11 % des établissements soit 2031 structures, 6 % des emplois soit 18 697 personnes)
- Les personnes âgées (17 % des établissements soit 3029 structures, 24 % des emplois soit 72 895 personnes)
- La garde d'enfants en âge pré – scolaire (18 % des établissements soit 3300 structures, 11 % des emplois soit 33 895 personnes)
- La formation des professionnels (2% des établissements soit 282 structures) et 3% des emplois soit 9870 personnes)

On peut remarquer que le secteur social et médico – social de la branche professionnelle est marqué par son ancrage dans le secteur du handicap (42 % des établissements et 45 % des emplois) et dans celui du travail auprès des populations en difficulté (22 % des établissements et 17 % des emplois). C'est dans ce noyau dur de la branche professionnelle que se situent notre recherche et les cadres de notre échantillon. (64 % des établissements et 62 % des emplois)<sup>176</sup>.

---

<sup>175</sup> Le CEP mentionne « Dresser un Etat général de la branche dans ces conditions, surtout dans une perspective quantitative relève d'un pari difficile. De fait les attentes à l'égard du contrat d'étude prospective sur ce plan ont très tôt été modérées. D'autres programmes (comme celui de la MIRE sur les mutations du travail social sous la direction de Jean – Noël Chopart) se sont essayés vainement à la production de données statistiques fiables, nous ne pouvions prétendre apporter des informations définitives. Les statistiques publiques relatives aux institutions sociales et médico – sociales ne sont généralement pas établies à partir de ce contour de la branche professionnelle. Le fichier FINESS (fichier national des établissements sanitaires et sociaux) qui n'a pas servi de base à ce CEP, a été complété par d'autres sources. Leur hétérogénéité n'a pas facilité la construction des statistiques sur les établissements, sur les emplois pour la seule branche professionnelle ainsi définie. Cependant ce CEP, nourri d'une enquête auprès de 1000 établissements réalisée par le CREDOC, livre des informations importantes. » in Contrat d'étude prospective social et médico – social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif. Op cité p 31 et 32.

<sup>176</sup> L'ensemble des données est extrait du Contrat d'étude prospective social et médico – social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif. Op cité

## 2 Quelques différences objectives dans la position des cadres de l'éducation spécialisée.

Bien que le statut de ces cadres soit défini dans le cadre des conventions collectives et qu'ils exercent tous leur activité dans un secteur qui a fait l'objet d'une habilitation, il existe une hétérogénéité des positions essentiellement liée au mode de financement des établissements.

On distingue:

- les établissements financés par le Conseil général sur la base d'un prix de journée. On remarquera que le taux directeur des budgets est proche de 0, quand il n'est pas revu à la baisse. (club de prévention, services AEMO, Maisons d'Enfants à Caractère Social).
- Les établissements financés par l'Etat sur la base d'une dotation globale équilibrant subvention et participation des usagers. Pour les CAT, il s'agit de l'équilibre entre le niveau de productivité des travailleurs handicapés et la dotation globale de financement - circulaire du 25 août 1986 qui instaure la dotation globale et consacre le désengagement de l'Etat - (2 budgets: budget principal de l'activité sociale alimenté par une dotation globale annuelle accordée par la DDASS et financé par l'Aide sociale de l'Etat et un budget annexe de l'activité de production et de commercialisation, autofinancement qui permet la rémunération des travailleurs handicapés.)
- Pour les CHRS, il s'agit d'une dotation globale financée par l'Aide sociale de l'Etat plus une participation des usagers conformément aux décrets n°2001 - 576 du 3 juillet 2001 relatif aux conditions de fonctionnement et de financement des centres d'hébergement et de réinsertion sociale. Le décret établit une distinction entre « les actions d'adaptation à la vie active par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle » (Ces actions sont financées dans le cadre d'une dotation globale sur l'Aide sociale de l'Etat) et les activités relatives à l'insertion par l'activité économique qui font l'objet d'un budget spécifique non financé par l'Aide sociale de l'Etat.
- Pour les établissements accueil mères - enfants c'est un prix de journée Conseil général (Aide sociale à l'enfance départementale / Conseil général) et une participation des bénéficiaires.
- Les établissements financés par la Sécurité sociale: IME, IMP, IMPRO<sup>177</sup>. Le prix de journée fixé par le préfet pris en charge par la sécurité sociale pour ce qui concerne les soins, l'hébergement et les transports organisés par l'établissement. Les prises en charges

---

<sup>177</sup> Respectivement institut médico – éducatif, institut médico – pédagogique, institut médico – professionnel.

éducatives et les dépenses liées à la scolarité (personnel enseignant) sont à la charge de l'Education nationale.

Cette diversité dans les financements induit une marge de manœuvre différente des directeurs d'établissements. Par exemple, la dotation globale ne prend pas en compte le glissement vieillesse - technicité et conduit à embaucher des salariés plus jeunes pour ne pas déséquilibrer les budgets. En ce qui concerne les projets de décrets liés à la loi 2002 - 2 réglementant l'activité des établissements et leur financement, il existe un certain nombre de désaccords entre les associations et l'Etat. On peut citer un certain nombre de désaccords repris par l'UNIOPSS dans ses négociations avec l'Etat:

- renforcement du pouvoir de tarification plus dur que ce que prévoit la loi.
- En ce qui concerne le projet de décret budgétaire, comptable et tarifaire, il est dénoncé un glissement vers une normalisation des coûts sans prendre en compte la réalité de l'activité et des moyens qu'elle nécessite, une baisse des moyens si une baisse d'activité est constatée. Ceci ne prend pas en compte les charges fixes à financer dont les frais de sièges sociaux des associations. L'UNIOPSS exprime son désaccord avec le ministère qui édicte des règles administratives très strictes en imposant dans le même temps des restrictions budgétaires. L'UNIOPSS regrette que ce dernier ne prenne pas le temps d'évaluer l'effet de ces nouvelles normes administratives avant de contraindre les établissements à une telle rigueur financière.
- Un recours de la FNARS devant le conseil d'Etat quant au nouveau décret CHRS<sup>178</sup> - (arrêté du 13 mars 2002 sur la participation des personnes accueillies).

Pour illustrer la position des établissements dans le champ de la question sociale on peut citer le courrier 16 mai 2002 des associations réunies au sein de l'UNIOPSS adressé à Jean - François Mattei, ministre de la Santé, de la Famille et des Personnes handicapées suite à la transmission à l'UNIOPSS<sup>179</sup> par la Direction Générale de l'Action Sociale des premiers projets de texte portant sur les règles budgétaires et tarifaires des établissements et services sociaux et médico - sociaux. Les termes du courrier sont les suivants:

*« Le conseil d'administration de l'UNIOPSS, réuni en séance exceptionnelle le 6 mai dernier, a exprimé sa grande déception à l'examen de ce projet. Déception de voir aborder d'abord*

---

<sup>178</sup> Fédération nationale des associations de réinsertion sociale et centres d'hébergement et de réinsertion sociale.

<sup>179</sup> Union nationale des œuvres privées sanitaires et sociales

*les règles budgétaires et tarifaires des établissements et services, alors que le souci de placer la personne au centre du dispositif aurait dû amener à traiter en premier lieu le droit des personnes accueillies ou suivies, puis ensuite d'en tirer les conséquences en terme d'organisation des réponses. Déception également sur la teneur du projet de décret budgétaire et tarifaire déséquilibré au détriment de ceux qui essaient de construire au quotidien des réponses pour les personnes en situation de fragilité, complexifiant encore plus les règles applicables entre le gestionnaire et l'autorité de tarification et traduisant une volonté de régulation trop comptable du secteur social et médico - social... Nous tenons à vous faire part de la très vive tension des gestionnaires d'établissements et services qui ces dernières années ont dû faire face à de nombreux bouleversements et réformes tels que la réduction du temps de travail sans financements supplémentaires, qui dans certains cas, s'est traduite par une réduction de la réponse apportée aux personnes fragiles. La parution trop rapide de ce décret budgétaire et tarifaire<sup>180</sup> ne ferait qu'accroître ce malaise et cette tension... Les associations sont prêtes à faire des propositions en vue de moderniser<sup>181</sup> les règles applicables dont une partie date des années 1950. Elles sont ouvertes à un dialogue constructif, mais elles souhaitent la réaffirmation sans ambiguïté de l'objectif d'aboutir à un système équilibré, exigeant pour chacune des parties en présence dans ses droits et ses devoirs au service de la mise en œuvre des droits sociaux de nos concitoyens. »*

La position diverse des établissements pourrait tendre vers une homogénéisation à la baisse de l'exigence de la qualité. On observe le développement de la contractualisation, en lien avec l'installation croissante de normes. La loi du 2 janvier 2002 introduit une politique d'évaluation des pratiques professionnelles et de l'organisation des services proposés à la personne et des moyens y afférents.

Un autre facteur d'hétérogénéité dans la position des cadres a longtemps été<sup>182</sup> l'absence de prise en compte de la capacité d'accueil de l'établissement dirigé, de son statut (externat ou fonctionnement en continu), du nombre de personnes que les cadres avaient sous leur responsabilité. Mais les cadres peuvent soit travailler dans les structures dépendant d'une gestion associative (loi 1901) ou dans le secteur public où les logiques de recrutement induisent aussi des différences dans les classements à la fois symboliques mais aussi

---

<sup>180</sup> L'UNIOPPS demande une négociation approfondie et un report de la publication du décret.

<sup>181</sup> Souligné par nous

<sup>182</sup> jusqu'à la signature en 2000 de l'avenant 265 à la convention collective du travail de 1966 pour les directeurs et en 2001 pour les autres cadres.

salariaux. Pour le département du Nord, les cadres relevant du secteur public travaillent à l'Établissement public départemental de Soins d'Adaptation et d'Éducation. Cet établissement a été créé dans le cadre des lois de décentralisation et suite à une décision de l'assemblée plénière du Conseil général du Nord. (22 décembre 1982). « *Les objectifs assignés à cet établissement étaient:*

- *l'harmonisation de la gestion des établissements publics existants (5 établissements – 5 statuts) dont l'éclatement ne leur permet pas d'être les vecteurs de politiques sociales cohérentes. Il s'agissait de promouvoir un esprit d'entreprise, un sentiment d'appartenance à une institution dont les missions sont connues et appropriées par le personnel.*
- *La contribution en lien avec les associations et l'administration départementale à l'administration du schéma départemental et à sa mise en œuvre en termes de besoins quantitatifs et qualitatifs ».*<sup>183</sup>

En 1993, l'EPDSAE, c'est une capacité de 2500 usagers. L'établissement emploie 1500 salariés sous le titre IV de la Fonction publique hospitalière. L'EPDSAE gère des établissements relevant de l'Aide sociale à l'enfance, du secteur de handicap. Il gère aussi un IME, un institut pour enfants sourds et un centre d'Hébergement et de réadaptation sociale. Les directeurs relèvent de statuts divers. Certains peuvent être des « directeurs départements ». C'est à dire qu'ils sont nommés par le directeur général de l'EPDSAE et leur carrière est gérée par le département. Ils sont notés par le président du Conseil général également président de l'EPDSAE. Les autres sont des fonctionnaires d'Etat. Ils ont passé un concours, ont figuré sur une liste d'aptitude et ont choisi leur établissement en fonction de leur classement. Ils font partie soit du corps des directeurs dont la carrière est gérée par le ministère de la santé, soit par le ministère de l'Éducation nationale ou encore par le ministère de la Justice. Certains peuvent être détachés de leur ministère d'origine pour intégrer un statut relevant du département. Le « statut de directeur département » semble être une particularité liée à la gestion des carrières dans le département du Nord. Le directeur général actuel de l'EPDSAE explique qu'après les lois de décentralisation il y a eu un vide juridique, entre 1983 et 1991, en ce qui concernait le statut des directeurs d'établissements. Le directeur général de l'époque avait alors toute latitude pour recruter et affecter les personnels dans une grille salariale de la Fonction publique hospitalière. Ces affectations ont été à chaque fois

---

<sup>183</sup> 1983 – EPDSAE – 1993 – « J'ai dix ans » Évolution des pratiques et continuité du service public au sein de l'Établissement public départemental de Soins, d'Adaptation et d'Éducation. – Conseil général du Nord.

ratifiées par le président du Conseil général également président de l'EPDSAE. Cette pratique a été interdite après 1999 mais a encore perduré quelques années.<sup>184</sup>

La diversité des corps d'origine n'est pas sans effets sur la façon dont ces agents se perçoivent dans les classements symboliques. On peut citer pour exemple les propos d'un directeur d'IME issu de l'Education nationale : *« je ne vais pas dire qu'il y a un côté noble et un côté moins noble, mais en ce qui me concerne et pour mon boulot, je crois que tous les directeurs de type IME ont souvent une formation éducative ou une formation Education nationale, ont le même sentiment je crois, la même démarche de qualité, de respect des familles. Je crois qu'on est tous un peu sur cette ligne là, après c'est la sensibilité des uns et des autres et le passé qui fait. Si nous on s'est orienté, je crois vers une démarche d'intégration forte, c'est pas innocent. C'est je pense parce qu'il y avait des enseignants et que ce message – là est vraisemblablement plus passé je crois dans le milieu Education nationale, même si tout le monde ne se précipite pas, je dirais, pour prendre en charge des enfants handicapés. Mais quand on a une formation Education nationale c'est quand même une dimension importante de la prise en charge des jeunes qui nous sont confiés. Alors que peut – être, je dis bien peut – être, au niveau des directeurs, je dirais d'origine milieu éducatif, ils sont peut – être moins sensibles à cette dimension des apprentissages scolaires (changement de cassette). Ils mettent plus l'accent sur la démarche éducative et sur le côté, bon thérapeutique, c'est possible. Mais, moi je pense que, je suis franchement convaincu, parce que ça n'a pas toujours été le cas au niveau de l'enseignement, que les enseignants ont toute leur place dans ces structures quoi. Et que même si ces jeunes sont en très grande difficulté, on peut encore aller, pour grand nombre d'entre eux, vers des apprentissages scolaires. Il n'y a pas uniquement la démarche éducative, et même si ça reste modeste, et même si, enfin je vais dire, on ne doit pas désespérer, mais c'est peut – être un peu ça » (entretien n° 18).*

Parmi les directeurs de l'EPDSAE interrogés on distingue :

- 3 « directeurs départementaux » (entretiens n° 16 – 22 – 23).

---

<sup>184</sup> Les décrets 2001 – 1345, 2001 – 1346, 2001 – 1350, 2001 – 1351, 2001 et arrêtés du 28 décembre 2001. Parus au J.O du 31 – 12 - 2001 « portent statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico – sociaux de la Fonction publique hospitalière » et régularisent ainsi le statut. Depuis 1994 la gestion des carrières des directeurs s'inscrit dans la Direction de l'Hospitalisation, de l'Organisation et des soins. Le CAFDES est abandonné pour la création de différents diplômes dont le DES (diplôme de Directeur d'Etablissement Social).

- 1 directeur dont la carrière est gérée par le ministère de l'Education nationale mais qui est en voie de détachement (entretien n°18)
- 1 directeur dont la carrière était gérée par le ministère de la Justice, détaché depuis 1993, et relevant depuis d'un statut de directeur départemental (entretien n°19)
- 5 directeurs dont la carrière est gérée par le ministère de la Santé (entretiens n° 20, 21, 26, 27, 30)

Ces différences dans le recrutement induisent donc des positions objectives différentes mais elles donnent lieu aussi à des lectures subjectives. Certains directeurs estiment que le fait de se situer dans une carrière gérée par un ministère induit moins de dépendance entre le salarié et le directeur général. D'autres au contraire ne sont pas gênés d'avoir un statut de « directeur départemental » puisqu'il existe des instances pour réguler les conflits salariaux comme la Commission Administrative Paritaire. Elle permet, à l'inverse du secteur associatif<sup>185</sup>, une médiation entre le directeur et le salarié. Certains apprécient le statut de « directeur départemental » parce que la progression dans les grilles salariales est plus rapide. Ainsi, un « directeur ministère » en fin de carrière de notre échantillon, cherche à obtenir son détachement pour bénéficier d'une meilleure rémunération, et par conséquent, d'une retraite plus intéressante.

Ces directeurs, on le voit, ne constituent pas une catégorie homogène. Les contraintes ne sont pas les mêmes non plus, selon que l'activité s'exerce dans le cadre d'un externat, ou d'un établissement recevant du public en continu. De même certains directeurs sont amenés, en plus de leur responsabilité d'établissement, à assumer l'intérim de structures où le poste de direction est vacant. Certains acceptent cette charge de travail supplémentaire, d'autres par contre la refusent, sans pour autant dans un cas ou l'autre, que les raisons soient explicitées.

---

<sup>185</sup> Un contact avec un des responsables de SYNCASS, le syndicat de cadres affilié à la CFDT, nous apprend que les directeurs recourent de plus en plus au tribunal des prud'hommes pour régler des conflits avec le président de l'association par laquelle ils sont employés. Ce constat rejoint les conclusions de Yves Livian (1999) que nous avons cité dans notre première partie.

### 3 Les conditions de la relation d'emploi

#### 3.1.1 Le directeur

Pour Jean Afchain, l'annexe de la circulaire du 26 février 1975, relative aux établissements pour mineurs inadaptés de direction, bien qu'elle n'ait qu'une valeur juridique relative, fait autorité dans le secteur du travail social pour définir les missions du directeur.<sup>186</sup>C'est un repère dans les rapports entre l'Etat, les collectivités publiques ou para - publiques et les associations qui assurent des tâches d'intérêt général. Elle définit le directeur comme un salarié de l'organisme gestionnaire. Ses pouvoirs lui sont délégués par le conseil d'administration dans les associations régies par la loi de 1901. Elle part des compétences requises pour mener à bien les missions en matière d'animation et de technicité, mais aussi d'administration et de gestion :

« Le directeur est un salarié de l'organisme gestionnaire. Ses pouvoirs lui sont délégués, dans les associations régies par la loi de 1901, par le conseil d'administration. Dans la mesure où un directeur justifie d'une compétence tant en matière d'animation et de technicité, qu'en matière d'administration et de gestion, ses fonctions doivent s'analyser comme suit :

#### **Une Fonction d'animation et de direction technique.**

Le directeur est responsable de la mise en œuvre permanente des actions éducatives, médicales pédagogiques ou techniques pour lesquelles l'établissement ou le service a été créé et autorisé. Il prononce selon la procédure prévue par les textes réglementaires, l'admission et la sortie des mineurs ou des adultes Il dirige l'équipe des techniciens employés dans l'établissement ou service. Il lui appartient dans le respect de leurs disciplines, d'organiser et de coordonner leur action. A cette fin, il programme et anime les réunions de travail et de synthèse, assure la concertation, ainsi que les liaisons internes et externes, et veille à l'application de toutes les décisions qu'il prend après consultation de son équipe. Il organise les relations avec les familles des mineurs ou adultes admis dans l'établissement ou le service, et les associe à la rééducation et à l'action éducative entreprise. Il s'astreint à respecter et à faire respecter la discrétion nécessaire à la protection du secret des mineurs pris en charge et de leurs familles. Il est responsable, personnellement, de la diffusion des documents les concernant. Il organise ou supervise le travail des stagiaires confiés à l'établissement ou au service par les centres de formation. Il doit promouvoir et planifier la formation et le perfectionnement de l'ensemble du personnel de l'établissement ou du service, ainsi que les siens propres. Il suscite et anime les travaux de recherche susceptibles d'être poursuivis au sein de son établissement ou service.

---

<sup>186</sup> Afchain (Jean) 1997 . Les associations d'action sociale. Outil d'analyse et d'intervention. Edts Dunod p 129.130.131.



## **Fonction d'administration et de gestion**

Administration générale: Le directeur assure la bonne marche de l'établissement ou du service. Il doit veiller à ce que toutes les formalités exigées par la réglementation en vigueur soient faites régulièrement. Il coordonne l'activité des divers services. Il est responsable de la sécurité des enfants et du personnel se trouvant dans l'établissement. A cet effet, il doit veiller à ce que soit souscrit, auprès d'une compagnie sérieuse, un contrat d'assurance garantissant la responsabilité civile de l'organisme gestionnaire, des adultes, des enfants et, le cas échéant, des parents, des stagiaires et des personnels bénévoles qui apportent leur concours, par exemple à l'occasion d'une fête, des accidents susceptibles de survenir à ces différentes personnes, les risques dus à l'implantation: incendies, dégâts des eaux, tempête, vols etc. Pour assurer les liaisons nécessaires au jeu normal des responsabilités qu'il détient, le directeur participe avec voie consultative aux réunions du conseil d'administration. Il assure les liaisons entre l'association et les membres du personnel, et réciproquement. Par ailleurs, il est responsable des relations publiques avec les services de tutelle ou de contrôle, les milieux socio- professionnels, les autres organismes d'observation et de rééducation, les familles, les organismes de formation et de perfectionnement des personnels, etc. Il rédige le rapport annuel de fonctionnement de l'établissement ou du service. Suivant la nature et l'importance de l'établissement qu'il dirige, le directeur peut, sous sa responsabilité, déléguer une partie de ses attributions à des membres qualifiés du personnel. Il assure la continuité du fonctionnement normal de l'établissement ou du service, et prend toutes dispositions utiles pour réaliser son intérim dont il informe le président de l'organisme gestionnaire.

Administration du personnel: Le directeur est le chef de l'ensemble du personnel de l'établissement ou du service. En fonction du tableau des effectifs acceptés par les services de contrôle, il possède aux choix des personnels dont il propose ou non l'engagement au président du conseil d'administration. Aucun engagement ou licenciement de personnel ne peut intervenir sans son avis. Il veille à l'application de la législation sociale et des accords de travail. En liaison avec les différents techniciens, il prépare l'organigramme du personnel en fonction du projet éducatif et thérapeutique.

Gestion: Le directeur est responsable devant le conseil d'administration du fonctionnement financier de l'établissement ou du service. Il assume la préparation du budget de fonctionnement de l'établissement ou du service, et propose le programme des travaux d'entretien ainsi que des investissements qu'il juge nécessaires. Après son adoption par le conseil d'administration, il défend, conjointement avec un représentant du conseil d'administration, le budget auprès des autorités de tutelle. Par délégation du président du conseil d'administration, il est responsable de l'exécution du budget d'exploitation. Après la clôture de l'exercice, il rend compte de sa gestion au conseil d'administration. Il est responsable de la conservation et de l'entretien des biens. Il est associé à l'étude des dossiers concernant l'extension ou l'aménagement de l'établissement ou du service. »

A titre indicatif, si l'on se réfère à la convention collective de 1966 et à l'avenant 265 signé en 2000, les directeurs d'établissements relèvent de la classe 1 (moins de 800 salariés). Un niveau 2 minimum de qualification est exigé (licence, maîtrise, certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'établissement social – CAFDES – ou diplôme supérieur du travail social – CAFDES) ainsi qu'un nombre minimum de 10 salariés. Le coefficient de base est de

800.<sup>187</sup> Il est porté à 870 si le niveau 1 est exigé par l'employeur. Ils peuvent percevoir des indemnités supplémentaires liées au fonctionnement des établissements et services.

Dans le secteur public les décrets<sup>188</sup> définissent l'emploi du directeur :

« Le directeur a une fonction d'animation et de direction technique. Il assure également la préparation et la coordination de la mise en œuvre des organes délibérant dans l'établissement. Il possède également une fonction d'administration générale, de gestion financière et de gestion du personnel. Il est responsable permanent de la bonne marche de l'établissement et de la coordination des activités. Il représente l'établissement en justice et dans les actes de la vie civile. »

### 3.1.2 Le chef de service éducatif

Dénommé éducateur chef dans la convention collective de 1951, le statut est ainsi défini:

« L'emploi d'éducateur chef est ouvert aux éducateurs spécialisés qui ont exercé ces fonctions pendant au moins cinq ans et qui sont chargés de la responsabilité éducative de plusieurs groupes d'enfants ou de la responsabilité éducative et administrative d'un service restreint (...). Sous l'autorité et la responsabilité du directeur d'établissement, l'éducateur chef assume l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement, il encadre les personnels éducatifs de cet établissement. Il participe à l'élaboration du projet d'établissement, des projets éducatifs et à la définition des orientations relatives à la collaboration avec les familles et les institutions. Il présente chaque année au directeur de l'établissement un rapport d'activité du service éducatif. »

La convention de 1966 parle en ce qui la concerne de chef de service éducatif:

« Educateur spécialisé ou éducateur de jeunes enfants ou jardinière d'enfants spécialisée justifiant d'au moins cinq années de fonctions en cette qualité. Assumant les responsabilités éducatives, administratives dans le cadre de missions ou de directives fixées par son supérieur hiérarchique. Chargé notamment de la mise en œuvre et du suivi des objets éducatifs collectifs et/ou individualisés définis par le projet pédagogique de la structure concernée. »

La convention collective de 1966 et le même avenant cadre signé en 2001 pour les chefs de service éducatifs les répertorient dans la catégorie des cadres de la classe 2. On parle de chefs de service ayant une mission de responsabilité et un degré d'autonomie dans la décision. Le

---

<sup>187</sup> soit un salaire brut de base de 2792 euros et 3036 euros pour le coefficient 870.

<sup>188</sup> Décrets 2001 – 1345, 2001 – 1346, 2001 – 1350, 2001 – 1351, 2001 et arrêté du 28 décembre 2001. JO du 31 – 12 – 2001 « portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico – sociaux de la Fonction publique hospitalière »

coefficient de base est de 770<sup>189</sup> pour un niveau 2 et de 720 en cas de niveau 3 (BTS, DUT, diplôme d'éducateur, d'assistant de service social). Comme les directeurs les chefs de service éducatifs bénéficient d'indemnités liées au fonctionnement de l'établissement ou service.

La Fonction publique hospitalière définit l'emploi du cadre socio – éducatif dans les termes suivants:

« Le cadre socio - éducatif assume sous l'autorité et la responsabilité du directeur de l'établissement l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Il encadre les personnels éducatifs de cet établissement. Il assume des responsabilités éducatives, administratives, dans le cadre de missions ou de directives fixées par son supérieur hiérarchique. Il est chargé de la mise en œuvre des objets éducatifs collectifs et/ou individualisés définit par le projet de la structure concernée. »<sup>190</sup>

On peut noter que l'implication personnelle reste requise pour occuper ces postes. Dans les fiches fonctions APEC offrant un descriptif des emplois, on peut lire

« Cette orientation professionnelle correspond avant tout à une forte implication personnelle - voire un engagement militant - dans un métier à caractère social. »<sup>191</sup> ou encore « le secteur social propose une grande variété de métiers qui ont tous en commun de participer à un objectif général d'Aide sociale et d'être fortement marqué par l'esprit de service public et une forte implication personnelle. »<sup>192</sup> Enfin, « diriger une structure du tertiaire social implique d'allier professionnalisme et «esprit militant». Les exigences en termes de gestion administrative et organisationnelle se sont renforcées, ainsi que les activités relationnelles en direction des réseaux administratifs et économiques... Les compétences recherchées sont le plus souvent celles des cadres opérationnels, ayant une connaissance du domaine d'activité et faisant preuve d'une grande disponibilité. »<sup>193</sup>

La littérature et les discours professionnels n'hésitent pas aujourd'hui à présenter le cadre exerçant ses fonctions dans le domaine de l'Action Sociale comme le nouveau manager<sup>194</sup>. Nous constatons toutefois que l'implication personnelle, qui fut une des dimensions

---

<sup>189</sup> soit un salaire brut de 2687 euros.

<sup>190</sup> <sup>190</sup> Décrets 2001 – 1345,2001 – 1346,2001 – 1350,2001 – 1351,2001 et arrêté du 28 décembre 2001. JO du 31 – 12 – 2001 « portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico – sociaux de la Fonction publique hospitalière ». Ce décret reprend pour partie le décret n° 96. 651 du 26 mars 1993 portant statut particulier des cadres socio – éducatifs de la fonction publique hospitalière. (journal officiel du 28 mars 1993).

<sup>191</sup> Fiche fonction APEC: professionnels du secteur social

<sup>192</sup> Fiches fonction APEC: Fonctions médicales, paramédicales et sociales.

<sup>193</sup> Fiche fonction APEC: Direction, gestion d'unités du tertiaire social.

<sup>194</sup> ADC, «De l'éducateur au manager, typologie. Edts ADC - ENSP, Toulouse 1994.

structurantes du métier d'éducateur spécialisé n'a pas vraiment disparue, comme sembleraient l'affirmer les responsables des formations de cadre.

### 3.2 Managers ou experts ?

Dans le travail social, la notion d'encadrement prête à confusion et se comprend souvent comme la conduite ou la prise en charge de groupes.<sup>195</sup> Dans l'analyse statistique pour la description des emplois, le programme de la MIRE<sup>196</sup> établit que les fonctions et activités de l'encadrement gardent une dimension hiérarchique forte<sup>197</sup> et « *se résument comme par le passé, à la gestion, à l'organisation et au soutien d'un ou plusieurs corps professionnels de travailleurs sociaux de manière à ce que la capacité et la qualité du travail fourni soient en adéquation avec le projet pour lequel l'institution ou service est habilité (c'est le cas typique selon les appellations ou dénominations installées, du directeur, directeur - adjoint d'établissement, de l'éducateur - chef, du chef de service etc.)* »<sup>198</sup>. L'équipe de la MIRE<sup>199</sup> précise que les fonctions et activités traditionnelles de l'encadrement doivent aujourd'hui sans cesse être renforcées. Les attentes nouvelles ou conjoncturelles (rénovation de la loi de 1975 relative aux institutions médico - sociales, l'accent mis sur les projets d'établissements et sur des notions telles que la citoyenneté ou la qualité), mais aussi les changements de logique dans la conception, la réalisation et l'évaluation des objectifs et des moyens de l'intervention sociale, sous l'impulsion des lois de décentralisations et de politiques de maîtrise des coûts, amènent les cadres à ajuster leurs conduites et pratiques et à évoluer vers des activités d'expertise : « *Ce changement de logique se caractérise notamment par des pressions des donneurs d'ordre, financeurs et commanditaires qui, aujourd'hui, mettent en doute de plus en plus fréquemment et à priori les performances, la qualité, et éventuellement le bon équilibre économique des prestations fournies par les institutions sociales. C'est en réponse à ces pressions que l'encadrement du social ( et en particulier les directeurs d'établissements) est amené à moins mettre l'accent sur le projet éducatif ou le projet d'aide à l'égard des usagers et, à davantage construire des formes d'expertise euphémisées comme de nouvelles formes de*

---

<sup>195</sup> Autès ( Michel ), Abouly ( Louissette) 1990 - «Rapport d'enquête concernant les fonctions d'encadrement en travail social dans la région Nord - Pas de Calais - in Bulletin de l'information de l'AMPASE. N°1.

<sup>196</sup> Chopart (Jean - Noël) sous la direction de - 2000 - Les mutations du travail social - Dynamique d'un champ professionnel. Edts Dunod

<sup>197</sup> Toutefois différentielle selon le type d'institution ou de service et la profession d'appartenance.

<sup>198</sup> Legrand (Monique), Meyer (Vincent), Zanferrari (Fanny) 2001 - «Encadrement et expertise» in Chopart (Jean - Noël) sous la direction de. 2001 Les mutations du travail social. Op cité. P 171.

<sup>199</sup>ibid p 171

*savoir - faire ou de management ou encore comme la mise en oeuvre de nouveaux outils dans leurs institutions. Ces formes d'expertise agissent ou sont supposées agir comme une garantie pour la survie même de ces dernières et / ou de leur développement ».*

Dans l'élaboration d'une typologie des emplois sociaux<sup>200</sup>, Elisabeth Maurel distingue deux types de cadres qu'elle classe dans les métiers de l'organisation sociale qui combinent des composantes d'encadrement, de négociation et de stratégie, d'ingénierie sociale, et de contact direct avec les publics du champ social :

- Les cadres managers de service

Leur activité serait essentiellement définie par une fonction d'encadrement se déployant sur plusieurs dimensions: fonction hiérarchique, gestion du personnel, gestion budgétaire, organisation du travail, conduite d'équipes, conseil technique, coordination intra - institutionnelle, évaluation. Elisabeth Maurel écrit: *« la dimension institutionnelle prime sur toutes les autres, l'identité professionnelle tend à s'estomper au profit d'une identité de cadre, les compétences peuvent se transférer dans divers secteurs du champ social. Toutefois demeure une dimension culturelle forte qui rattache ces cadres intermédiaires au champ de l'intervention sociale, et leur permet difficilement d'envisager des carrières strictement administratives ».*

- Les cadres intermédiaires combinant logique de direction et logique d'intervention

*« C'est une combinaison assez significative d'un modèle d'encadrement fréquent dans le champ social, développé à partir d'une logique de métier fortement présente. Ce groupe est caractérisé par la combinaison entre la première composante (fonction hiérarchique) et la fonction d'intervention auprès des publics, qui occupe une place prépondérante, sinon dans le budget temps, du moins dans la construction de sa légitimité professionnelle. Celle - ci se fonde sur l'expertise accumulée, et la qualification sociale est en générale requise pour l'obtention du poste. La place tenue par les qualifications d'origine dans ce mode d'exercice des responsabilités rend peu probable le transfert de compétence d'un secteur à un autre, sinon dans des zones voisines ».*

---

<sup>200</sup> Maurel - Elisabeth - 2000 - «De l'observation à la typologie des emplois sociaux - in Chopart Jean - Noël - 2000- Les mutations du travail social - Op cité. p 33.

L'évolution des modes de régulations de l'action publique sous l'impulsion d'un nouveau système d'intervention sociale qui vise à la prévention de la « désaffiliation »<sup>201</sup>, la nécessité de penser une société locale plus intégratrice, sans pour autant que les élus connaissent « la réalité du terrain », la décentralisation des compétences<sup>202</sup> ont contribué à une demande sociale de l'expertise. Cette demande sociale affecte la dynamique du champ professionnel et l'évolution des fonctions d'encadrement. Ainsi, l'expertise est présentée comme une nouvelle technostucture en interface entre les dispositifs techniques et professionnels et les décideurs politiques. Les experts se recrutent sur un choix ouvert de la qualification, sur la reconnaissance de l'expérience, de compétences individuelles, d'engagements antérieurs et de repérage des réseaux. Ils se caractérisent par une trajectoire faite de mobilité et par une gestion d'emploi individualisé. Les experts remplissent des fonctions d'organisation sociale sans véritable responsabilité hiérarchique et sans mission de traitement individuel des publics. Ils font appel à des capacités d'analyse globale et à une compréhension plurielle des situations. Dans la typologie des emplois sociaux élaborée par Elisabeth Maurel, on peut donc classer sous la catégorie d'expert deux autres familles de métiers de l'organisation sociale: les coordonnateurs de programme<sup>203</sup>, et les accompagnateurs de projet.<sup>204</sup>

Pour notre part, nous nous interrogeons sur la pertinence d'une catégorisation entre cadres managers et cadres intermédiaires combinant logique de direction et logique d'intervention<sup>205</sup>. Au regard de la forte hétéronomie du champ de la question sociale nous pensons qu'il est nécessaire de passer par l'analyse empirique et par les apports de l'observation participante pour décrire plus finement la manière dont les logiques institutionnelles et la demande sociale d'expertise pénètrent le champ de la question sociale afin de mieux rendre compte de l'évolution, sous les contraintes du champ, des fonctions d'encadrement dites traditionnelles.

---

<sup>201</sup> cf. modèle de la médiation décrit par Jacques Donzelot in Donzelot (Jacques) 1988. «L'entrée en politique de l'action sociale.» Revue POUR, N° 119.

<sup>202</sup> « La décentralisation perturbe donc les jeux d'acteurs et oblige les associations à des justifications gestionnaires auprès des pouvoirs locaux » in Lavielle (Jean - Louis) 1997 - Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social. Edts Desclée de Brouwer.P 278

<sup>203</sup> on retrouve des composantes de négociation stratégique et politique et des composantes d'ingénierie sociale.

<sup>204</sup> composante d'ingénierie et « forte implication auprès des acteurs de terrain, qu'il s'agisse de professionnels ou d'usagers ».

<sup>205</sup> Cependant, toute catégorisation reste un exercice subjectif qui renvoie à différents systèmes de références tant par rapport à l'activité, que par rapport à la représentation des compétences nécessaires pour exercer cette activité. Catégoriser, écrit Claude Dubar, c'est établir des correspondances entre des fonctions à remplir, des postes à occuper et des profils, des qualifications, compétences ou titres des personnes susceptibles de les occuper

Dubar (Claude) 1997 « les catégorisations des métiers de l'intervention sociale » in MIRE INFO. N°40. Décembre 1997.

### 3.3 Quelques caractéristiques des cadres de l'éducation spécialisée

Nous avons pu obtenir auprès de la CFDT un sous traitement de l'enquête TEQ – cadres pour les services de santé et services sociaux.<sup>206</sup> Il ne s'agit pas de statistiques concernant directement le secteur de l'éducation spécialisée mais ce traitement apporte des données plus précises sur des espaces professionnels proches par les valeurs et la culture de l'univers occupationnel dans lequel s'inscrit notre recherche. En ce qui concerne les réponses le profil dominant est celui d'une femme entre 50 et 54 ans vivant en couple avec des enfants et travaillant en service de soins. (69,59% de femmes pour 30,41% d'hommes exerçant à 84,18% dans le secteur public sanitaire pour seulement 5,16% dans le secteur public social et 1,61% dans le secteur privé à but non lucratif social.)

Ces cadres pensent à 56,16% avoir une connaissance suffisante de leur rôle et de leurs missions pour 34,03% qui pensent qu'ils sont imprécis et que c'est gênant. 40% de ces cadres travaillent entre 40 et 44 heures par semaine et 30% entre 45 et 49 heures. Comme pour les cadres d'autres secteurs professionnels on note une dégradation des conditions de travail. 73,51% estiment qu'on leur demande de travailler plus vite pour tenir les délais, 78,45 disent qu'on leur demande d'être plus réactifs, 87,26% affirment que leur charge de travail augmenté. L'entretien professionnel qui a pour but de réaliser un bilan de l'activité et de fixer des objectifs est, dans 59,24% des cas, obligatoire mais non pratiqué.

Les cadres imputent leurs difficultés pour 57,50% aux défauts de l'organisation, pour 49,04% à la non - adéquation des moyens mis à leur disposition, pour 44,83% à la surabondance des informations reçues, pour 37,78% à l'impossibilité de déléguer, pour 34,07% au niveau des objectifs qui leur sont fixés, pour 33,63% des cas aux délais impartis pour réaliser la mission ou les tâches. Les données statistiques confirment les résultats obtenus pour des cadres d'autres secteurs professionnels. Il ne semble pas y avoir de différence marquante entre ces cadres et les autres si ce n'est l'échelle des rémunérations qui, selon la CFDT, fait apparaître une différence importante en défaveur des cadres du secteur santé – sociaux. Nous allons maintenant étudier plus particulièrement les directeurs et les chefs de service de la branche professionnelle sociale et médico – sociale à partir des données traitées par le CREDOC.<sup>207</sup>

<sup>206</sup> UFCASS – CFDT – *Synergie cadres* n°44 – Supplément au n°67 de *Multiple* – Septembre 2003.

<sup>207</sup> Bigot (François) – Rivard (Thierry) – Tudoux (Benoît) LERFAS – avec la collaboration de Patick Dubechot CREDOC – janvier 2003 – « Mobilité professionnelle des salariés du secteur social et médico – social » *Les cahiers de recherche* du CREDOC. N°183

### 3.4 Les qualifications des directeurs

#### 3.4.1 Généralités

457 directeurs ont répondu au questionnaire du Crédoc. La population de ces directeurs se caractérise par sa grande homogénéité. La dénomination de directeur regroupe des positions diverses. Les données ont été agrégées sous trois catégories : les directeurs de service, d'établissement au nombre de 353, les directeurs adjoints au nombre de 94, les directeurs généraux (secrétaire général, directeur régional) au nombre de 10.

L'enquête du Crédoc mentionne que les qualifications et les niveaux de qualification sont très hétérogènes autant par leur niveau que par la nature de la formation qu'ils sanctionnent. 20% des personnes possèdent un diplôme relevant des formations générales (scolaires ou professionnelles) et des formations hors secteur. Les diplômes affichés sont soit des diplômes de l'enseignement général, soit des diplômes professionnels qui ne sont pas spécifiques au secteur. On constate une grande disparité parmi les diplômes qui vont du niveau seconde ou BEP jusqu'au doctorat (médecine).

On relève néanmoins une part importante des diplômes relevant des secteurs social, sanitaire ou de la rééducation. Les diplômes professionnels représentent environ la moitié des qualifications des directeurs. Les diplômes de niveau III sont les plus fréquents. Deux diplômes reviennent fréquemment, le Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé (DEES 26%) et le CAFDES<sup>208</sup>. Le diplôme d'éducateur spécialisé représente à lui seul 27% des origines professionnelles. 3% des directeurs sont titulaires de diplômes universitaires (licence ou maîtrise) 3% d'un DESS ou d'un DEA. En regroupant l'ensemble des diplômes 44% des directeurs sont titulaires d'un diplôme homologué niveau I ou II.

L'enquête remarque que les qualifications spécifiques à la fonction de direction ou aux fonctions d'encadrement ne sont pas dominantes. Environ un tiers des directeurs ont une formation en lien avec leur fonction : 88 sont titulaires du CAFDES, 37 ont suivi une autre formation de direction (diplôme de directeur ou de gestionnaire d'établissements sociaux et médico – sociaux, diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé, certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, directeur d'entreprise en économie sociale), 8

---

<sup>208</sup> homologué niveau I depuis le début de l'année 2004



sont titulaires du DSTS. Les directeurs ayant une expérience professionnelle hors secteur privilégient les formations de directeur autres que le CAFDES.

Les postes de direction s'inscrivent dans une perspective de promotion professionnelle en particulier pour les qualifications de la filière éducative. L'accès à ces postes serait davantage la résultante de l'expérience professionnelle que d'une qualification spécifique si l'on se base sur la faible part de la formation et des diplômes en lien avec la fonction de direction.

La population des directeurs est plutôt masculine et les hommes représentent 2/3 des effectifs soit 67% d'hommes et 33% de femmes. La répartition de la population par sexe est différente selon les secteurs d'activités et les établissements du secteur de l'enfance sont quasiment dirigés par des femmes. Les directrices sont plus jeunes que les hommes. Elles ont en moyenne 47,5 ans alors que les directeurs sont âgés de 50 ans. Les femmes deviennent directrices après un temps d'activité professionnelle plus court que les hommes (16,5 contre 18,5 ans). La répartition des directeurs selon le sexe et le secteur d'activité permet de construire le tableau suivant..

Secteurs	Homme		Femme		Totaux	
	Effectifs	%	Effectifs	%	Effectifs	%
1. Enfance handicapée	64	76%	20	24%	84	100%
2. Adultes handicapés	66	79%	18	21%	84	100%
3. Personnes âgées	28	65%	15	35%	43	100%
4. Protection Enfance	53	78%	15	22%	68	100%
5. Adultes en difficultés	26	72%	10	28%	36	100%
6. Petite enfance	1	3%	37	97%	38	100%
7. Formation	4	67%	2	33%	6	100%
<b>Total</b>	<b>242</b>	<b>67%</b>	<b>117</b>	<b>33%</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Source : enquête CEP, Crédoc, 2001

**Tableau n°1**  
**Répartition des directeurs selon le sexe et le secteur d'activité**

Les emplois occupés par les directeurs avant leur prise de fonction se répartissent de la manière suivante.

Nature de l'emploi
Cadres et professions libérales
Professions intermédiaires
Employés
Ouvrier
Infirmière puéricultrice
Agent de service hospitalier, Aide – soignant, aide médico – psychologique
Animateurs
Enseignants
Assistante de service social
Pas d'emploi
Educateur spécialisé
Chef de service
Directeur
Moniteur éducateur dans l'établissement
Educateurs spécialisés
Chef de service

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

Cadre, profession libérale : correspond au code 3 des PCS de l'INSSE sauf catégories mentionnées sur le schéma.

Professions intermédiaires correspond au code 4 des PCS de l'INSSE

Employé : correspond au code 5 des PCS de l'INSEE

Ouvrier : correspond au code 6 des PCS

### **Les différents emplois occupés par les 363 directeurs interrogés dans le cadre du CEP** **Tableau n°2**

Les directeurs et directrices accèdent aux fonctions de direction après une ancienneté professionnelle assez importante. L'étude du Crédoc mentionne que pour ceux qui sont titulaires du CAFDES (certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'établissement social) la trajectoire s'effectue généralement sur le modèle « travailleur social – chef de service éducatif – directeur ». Les données relatives au nombre d'années d'activité professionnelle avant l'accès aux fonctions de direction permettent d'élaborer le tableau suivant.

Secteur d'activité	Effectifs	Durée moyenne
1. Enfance handicapée	84	18,6
2. Adultes handicapés	84	17,5
3. Personnes âgées	43	18
4. Protection Enfance	68	21,9
5. Adultes en difficultés	36	15,9
6. Petite enfance	38	10,8
7. Formation	6	29,4
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>18</b>

Source : enquête CEP, Crédoc 2001

### Tableau n°3

#### Répartition des directeurs selon la durée moyenne d'activité professionnelle et leur secteur d'activité

### 3.4.2 Les qualifications des directeurs par secteur professionnel

#### 3.4.2.1 Le secteur de l'enfance et de l'adolescence handicapée

Les directeurs de ce secteur (84) ont majoritairement un passé de travailleur social dans ou hors de l'établissement actuel (51 personnes). 1/3 d'entre eux a occupé le poste de chef de service éducatif. A côté de cet accès aux fonctions de direction par un itinéraire professionnel dans le travail social 29/84 personnes étaient enseignants ou instituteurs dans l'enseignement spécialisé ou non hors de l'établissement. 9 personnes ont eu une expérience professionnelle de 2 à 5 ans avant l'accès à ces fonctions et 13 une expérience de plus de 10 ans. On notera que sur les 84 directeurs 30 ont connu une mobilité professionnelle à l'intérieur de l'établissement. On précisera également que la moitié des personnes ayant suivi une formation pour gérer un établissement ont un passé d'enseignant ou d'instituteur.

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateurs spécialisés	24
CAFDES	19
DDEAS – Diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisés. Diplôme de directeur d'établissement social	8
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico – sociaux	8
Diplôme de responsable d'établissement	5
Autres diplômes hors secteurs (BTS, licence, DESA)	4
DESS,DEA	4
Niveau seconde	2
Psychologue	2
CAEGA VD	1
Certificat d'aptitude de Directeur d'établissement de l'enfance inadaptée ((CAFDEEI)	1
Certificat de travailleuse familiale	1
DEFA	1
Diplôme d'Etat d'assistante sociale (DEAS)	1
Diplôme d'Etat d'infirmier (IDE)	1
Diplôme d'Etat kinésithérapeute (DEMK)	1
DSTS	1
Total	84

Source : enquête CEP, Crédoc 2001

#### **Tableau n° 4**

#### **Nature des diplômes des personnels de l'enfance et l'adolescence handicapées**

### 3.4.2.2 Le secteur des adultes handicapés

Les données recueillies permettent de rendre compte des diplômes possédés par les directeurs du secteur adultes handicapés.

Diplômes	Effectifs
CAFDES	31
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé	21
DEES, DEA, Ecole d'ingénieur	6
Licence, maîtrise	4
BTS,DUT	3
DEFA	3
Diplôme d'infirmier en psychiatrie	3
DECF,DECS	2
Diplôme d'Etat d'assistante social, conseillère en économie sociale et familiale	2
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico – sociaux	2
Certificat d'aptitude à l'administration des entreprises	1
Certificat d'aide – soignante, DPAS, CAFAS.	1
Certificat d'aptitude de directeur d'établissement de l'enfance inadaptée (CAFDEEI)	1
Certificat d'éducateur technique spécialisé (CAFETS)	1
Diplôme de directeur d'établissement adapté et spécialisé (DDEEAS)	1
DESA	1
Diplôme d'Etat de cadre kinésithérapeute	1
Diplôme supérieur du travail social	1
Psychologue du travail	1
<b>Total</b>	<b>86</b>

Source : enquête CEP, Crédoc 2001

#### Tableau n°5

#### Nature des diplômes des directeurs du secteur adultes handicapés

On observe que dans ce secteur, le CAFDES représente la qualification la plus fréquente. Plus d'1/3 des directeurs de ce secteur en est titulaire. Ils représentent un effectif plus nombreux que pour le secteur de l'enfance handicapée. Ils sont moins titulaires de diplômes de gestion d'établissement social mais on remarque la présence de qualification du secteur marchand. (certificat d'aptitude à l'administration des entreprises, diplôme d'Etat de comptabilité financière). Ces qualifications concernent seulement 3 directeurs. Mais pour les chercheurs, elles représentent un indicateur d'une évolution des établissements médico - sociaux vers le secteur marchand. Sur les 86 directeurs de l'échantillon, 7 ont un statut de cadre ou de profession intellectuelle supérieure dont 6 qui sont devenus directeurs sans passer par un poste de travailleur social ou de chef de service. 9 ont eu un emploi s'apparentant aux « professions

intermédiaires » avant d'entrer dans l'établissement dont 5 qui sont devenus directement directeurs. Ce mode d'accès à la fonction de direction existe, même s'il concerne peu d'individus. Il ne se retrouve pas seulement dans les établissements ayant des activités de production (Centre d'aide par le travail ou atelier protégé) mais aussi des établissements de type foyer de vie ou Maison d'accueil spécialisée.

Les anciens instituteurs sont aussi présents parmi les directeurs actuels, mais dans une moindre mesure que pour le secteur de l'enfance handicapée. 13 personnes ont déclaré ce type d'expérience dont 8 sont entrées directement comme directeurs dans l'établissement (3 occupaient déjà ce statut hors de l'établissement).

Pour ce secteur 40 directeurs ont connu une logique de mobilité interne dans leur établissement. Au total 17 personnes sur les 86 ont occupé le poste de directeur adjoint avant d'être directeur. Parmi ces 17 personnes 10 sont titulaires du CAFDES. Elles ont toutes obtenu cette qualification après leur embauche et pour 8 d'entre elles, c'est à ce moment ou après qu'elles sont devenues directeur.

### **3.4.2.3 Le secteur de la protection de l'enfance**

La terminologie « protection de l'enfance » employée dans le document du Crédoc correspond au secteur enfance et adolescence en difficulté de la branche professionnelle. L'observation des qualifications des directeurs de ce secteur permet d'émettre l'idée de parcours professionnels qui seraient exclusivement réalisés dans le champ du travail social. La répartition des qualifications est la suivante.

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé	38
CAFDES	23
Diplôme de chef de service éducatif	2
Psychologue	2
Certificat d'aptitude aux fonctions de cadre, diplôme de cadre	1
DEFA	1
DESS	1
Baccalauréat (quelle que soit la série)	1
Niveau seconde	1
<b>Total</b>	<b>70</b>

Source : enquête CEP, Crédoc 2001

### **Tableau n° 6 - Nature des diplômes des personnels du secteur de la protection de l'enfance**

Les directeurs de ce secteur possèdent majoritairement des diplômes du travail social. Plus de la moitié sont titulaires du DESS et un tiers du CAFDES. Ce diplôme n'est pas aussi présent que dans le secteur des adultes handicapés et ne constitue pas une étape essentielle pour accéder à des fonctions de direction. 34 personnes sur 68 sont devenues directeur par promotion interne. Parmi les 23 professionnels titulaires du CAFDES, 11 l'ont obtenu avant de rentrer dans l'établissement. Ils ont ainsi été recrutés sur un poste de directeur dans l'établissement et 6 d'entre eux occupaient déjà ce poste précédemment. Dans ce secteur, 5 personnes seulement déclarent avoir occupé un poste d'enseignant en début de carrière professionnelle.

#### **3.4.2.4 Le secteur des adultes et des familles en difficulté**

On retrouve ici une grande diversité des diplômes qui se répartissent comme suit

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé	6
CAFDES	5
Licence, maîtrise	4
Baccalauréat (quelle que soit la série)	3
DEFA, CAFETS, DEAS	3
DSTS	3
Formation comptabilité et finances, DPECF	2
AROBASE : directeur d'entreprise en économie sociale	1
BAFD	1
Brevet professionnel, brevet des collèges	2
Certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur éducateur (CAFME)	1
Diplôme de gérontologie	1
Diplôme de management, gestion des ressources humaines	1
Diplôme universitaire de technologie (DUT, IUT)	1
Ecoles d'ingénieur	1
Psychologue	1
<b>Total</b>	<b>36</b>

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

### Tableau n° 7

#### Nature des diplômes des personnels du secteur des adultes et des familles en difficulté

Pour ce secteur, plus la moitié des directeurs (21) ont un passé de travailleur social (16 éducateurs spécialisés, 2 éducateurs techniques spécialisés, 2 moniteurs éducateurs, 1 assistant social, 1 animateur). 7 professionnels ont eu un passé d'enseignant. Elles ont occupé un poste d'enseignant en début de carrière professionnelle et sur une courte durée (moins de deux ans). 12 professionnels sont devenus directeurs dans l'établissement par promotion interne.

#### 3.4.3 Quelques repères sur les déroulements de carrière

Les trajectoires professionnelles des directeurs peuvent afficher des différences selon les secteurs d'activité. Celui de la petite enfance se différencie nettement. La position de directeur est le fait de professionnels, en particulier des puéricultrices, qui accèdent très rapidement à des postes de direction. Le secteur des personnes âgées connaît également, mais dans une moindre mesure, des différences notables avec d'autres secteurs d'activités, comme par exemple, une expérience professionnelle antérieure davantage située hors du secteur.

Le recrutement d'un directeur ayant occupé antérieurement cette fonction est minoritaire. 107 directeurs mentionnent cette expérience professionnelle. Les autres directeurs ont pu occuper



d'autres postes y compris des postes d'encadrement. L'accès à un poste de direction s'opère le plus souvent sous l'effet d'une mobilité professionnelle, mais aussi d'une mobilité ascendante.

La mobilité, soit par un changement d'employeur, soit par un changement de carrière semblerait avoir des effets positifs sur la trajectoire professionnelle. C'est au gré de ces changements que les carrières se construisent et que l'accès au poste de directeur se réalise. Si cette mobilité paraît la plus fréquente, l'enquête du Crédoc précise qu'il ne faut pas mésestimer la part des trajectoires promotionnelles. C'est à dire des trajectoires ascendantes qui se réalisent chez un même employeur.

#### **3.4.3.1 L'origine professionnelle des directeurs**

Environ 1/3 des directeurs indique une carrière dont le déroulement s'est opéré dans le secteur des établissements sociaux et médico – sociaux. 1/3 indique une absence d'expérience dans ce secteur avant le recrutement chez l'actuel employeur. 1/3 mentionne une expérience « mixte » à savoir une expérience qui s'est déroulée dans le secteur mais aussi en dehors de celui – ci. Les directeurs qui n'ont connu qu'un seul employeur sont minoritaires. Le déroulement d'une carrière « en continu » chez un même employeur paraît relativement peu fréquent. Ce qui n'est pas contradictoire avec des évolutions ou des progressions de carrière. Le fait d'avoir toujours exercé dans le secteur est plus fréquent pour les professionnels de la protection de l'enfance. En revanche, l'expérience est plus souvent mixte pour les professionnels intervenant dans le domaine des adultes en difficulté sociale. On peut récapituler sous forme de tableau l'origine professionnelle des directeurs avant le poste qu'ils occupent actuellement.

	Enfance handicapée	Adultes handicapés	Personnes Âgées	Protection de l'enfance	Adultes en difficulté	Petite enfance	Formation	Total
Toujours dans le secteur	35	30	9	42	14	5	1	136
Pas d'emploi précédent dans le secteur	34	41	26	13	8	16	2	140
Emploi dans le secteur et hors secteur	17	36	10	22	17	19	3	124
Pas d'autre employeur avant l'embauche	6	3	2	2		1		14
Ne sait pas	6	4	3		2		2	17
Sans réponse	7	5	5	2	2	3	1	25
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>119</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>9</b>	<b>457</b>

Source : enquête CEP, Crédoc, 2001

### **Tableau n° 8**

#### **Répartition des directeurs selon l'origine professionnelle avant le poste actuellement occupé**

L'enquête du Crédoc mentionne qu'un indice de la mobilité professionnelle concernant le nombre d'employeurs connus avant l'employeur actuel a été construit. Il est en moyenne de 2,6 (l'écart type est de 1,5)

#### **3.4.3.2 Les types de carrière des directeurs**

En ce qui concerne les carrières qui précèdent l'employeur actuel on distingue :

- Ceux qui ne déclarent une expérience professionnelle qui ne comporte pas d'activité ni comme intervenant médico – social ou socio éducatif (TS) ni comme encadrant (soit dans un poste de chef de service, soit dans un poste de direction). On retrouve ici 40% de l'effectif. Il s'agit des directeurs qui sont extérieurs au secteur des établissements médico-sociaux et pour une part moindre de ceux qui n'ont pas eu d'autre employeur.

- Ceux qui mentionnent une expérience professionnelle dans le secteur des établissements médico – sociaux (60%). C'est à dire qu'ils ont exercé un ou plusieurs autres emplois dans ce secteur en occupant différentes positions avec des enchaînements divers de postes.

On distingue :

- Ceux dont l'expérience professionnelle relève uniquement de celle de travailleur médico – social. Ils représentent  $\frac{1}{4}$  de l'effectif soit 109 directeurs (24% de l'échantillon).
- Ceux dont l'expérience professionnelle de travailleur médico – social se complète d'une expérience d'encadrement soit 107 directeurs (23% de l'échantillon).
- Ceux dont l'expérience dans le secteur se rapporte essentiellement à l'encadrement. L'expérience la plus fréquente est alors celle de directeur soit 41 directeurs. (9% de l'échantillon).

De manière majoritaire, les personnes qui sont recrutées aux postes de directeur ont une expérience professionnelle dans le secteur des établissements sociaux ou médico – sociaux. La moitié des directeurs (47%) a occupé un poste d'intervenant médico – social ou socio – éducatif avant de prendre ses fonctions. (généralement au début de la carrière professionnelle).

Sur 457 directeurs, 107 seulement ont été directeurs en dehors de l'établissement où ils occupent actuellement leurs fonctions. Le plus souvent la mobilité se déroule à l'interne, dans une perspective promotionnelle, en particulier pour les femmes. 54 directeurs ont occupé antérieurement un poste de chef de service (qui succède le plus souvent à une expérience d'intervenant médico - social ou socio - éducatif). 188 directeurs n'affichent pas d'expérience professionnelle en lien avec le secteur. On peut formaliser les résultats dans le tableau suivant.

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Ni TS, ni CSE, ni directeur</b>	188	41%
<b>Directeur (seulement)</b>	41	9%
<b>CSE (seulement)</b>	7	2%
<b>CSE et directeur</b>	4	1%
<b>Ts seulement</b>	109	24%
<b>TS et directeur</b>	24	5%
<b>TS et CSE</b>	46	10%
<b>TS,CSE et directeur</b>	37	8%
<b>Total</b>	457	100%

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001  
Travailleur social (TS), chef de service (CSE)

### Tableau n° 9

#### Situations professionnelles antérieures à l'emploi actuel des directeurs

##### **3.4.3.3 Le déroulement de carrière chez l'employeur actuel**

63 % des professionnels (288) ont été recrutés comme directeurs chez l'employeur actuel. C'est à dire qu'ils n'ont occupé aucun autre poste d'encadrement chez leur employeur actuel. 37% (173) ont été embauchés chez leurs employeurs actuels sur un autre poste. La mobilité professionnelle passe par l'occupation d'un poste d'intervenant médico – social pour 20% ou par l'exercice de fonction d'encadrement intermédiaire pour 17%. L'accès au poste de directeur s'opère par une double voie. Celle de la mobilité professionnelle (on change de poste en même temps qu'on change d'employeur) en sachant qu'une part occupait un poste de directeur chez un autre employeur. L'accès aux fonctions de direction se fait aussi par le biais de la promotion interne, même si elle est moins importante. (On devient directeur en restant chez le même employeur.) On peut synthétiser les résultats dans le tableau suivant.

	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<b>Aucun autre poste</b>	288	63%
<b>IMS + chef de service</b>	29	6%
<b>IMS + chef de service + directeur adjoint</b>	43	9%
<b>Chef de service</b>	7	3%
<b>Chef de service + directeur adjoint</b>	32	2%
<b>Directeur adjoint</b>	8	7%
	37	2%
		8%
<b>Total</b>	456	100%

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001  
Intervenant médico – social (IMS)

**Tableau n° 10**  
**Les carrières des directeurs chez l'employeur actuel**

#### 3.4.4 Trajectoires Types de directeur

Les chercheurs du Crédoc identifient plusieurs types de trajectoires en combinant plusieurs variables et notamment la répartition des directeurs selon leur origine professionnelle (dans le secteur des institutions sociales et médico – sociales et hors secteurs) et le niveau du recrutement chez l'employeur actuel (en tant que directeur ou sur un autre poste). L'analyse des résultats permet aux chercheurs de mettre en évidence une carrière « exogène » qui s'est déroulée en dehors du secteur des établissements sociaux et médico – sociaux et une carrière « endogène » qui s'est essentiellement déroulée dans ce secteur. La trajectoire peut connaître des bifurcations et des changements. Les chercheurs parlent alors de mobilité sectorielle (c'est à dire un changement de secteur d'activité). D'autres changements tiennent de la mobilité professionnelle. Les chercheurs observent que l'accès au poste de direction est le résultat d'une mobilité. Les perspectives promotionnelles sont favorisées par le changement d'employeur. La trajectoire de progression interne chez un même employeur paraît moins fréquente.

#### **3.4.4.1 Une mobilité sectorielle : entrée par une expérience professionnelle « exogène » et sur un poste d'encadrement**

Il s'agit de personnes qui ont à priori une expérience professionnelle « exogène ». L'entrée dans l'association marque l'entrée dans le secteur. Leur recrutement s'effectue sur un poste d'encadrement, c'est à dire de chef de service, ou encore de directeur. Il est possible de considérer que c'est leur expérience antérieure (parfois conséquente) qui est appréciée sur un tel poste. On distingue :

- L'entrée dans le secteur (l'association) comme directeur (118).
- L'entrée dans le secteur comme directeur adjoint (21).
- Les personnes qui ont opéré une mobilité sectorielle (enseignants, technicien) pour entrer dans le secteur sur un poste d'encadrement intermédiaire (chef de service, coordinateur) avant de devenir directeur (4).
- L'entrée dans le secteur sur un poste d'encadrement (4).

#### **3.4.4.2 Une mobilité sectorielle : entrée par une expérience professionnelle « exogène » et sur un poste de travailleur social puis accès à une promotion interne.**

A la différence du groupe des trajectoires précédentes, l'entrée de ces « exogènes » s'effectue par l'accès à un poste d'intervenant médico – social (ou de travail socio – éducatif). L'accès à un poste de direction s'opère par promotion (intervenant médico – social, chef de service, directeur adjoint). Cette progression peut éventuellement se dispenser de l'étape « chef de service » ou « directeur adjoint ». Il est possible de les caractériser par l'idée de « reconversion », puis de promotion dans la hiérarchie professionnelle.

#### **3.4.4.3 Une mobilité professionnelle**

Les chercheurs parlent de mobilité professionnelle pour indiquer que les personnes ont à priori une antériorité dans le secteur. Ils observent deux cas de figure :

- La promotion s'est effectuée antérieurement au recrutement dans l'association actuelle.
- La promotion s'effectue au sein de l'association.

#### **3.4.4.3.1 La promotion professionnelle des intervenants médico – sociaux**

Pour 109 directeurs, l'expérience professionnelle antérieure au recrutement chez l'employeur actuel était seulement constituée par l'occupation d'un poste d'intervenant médico – social ou de travailleur socio – éducatif. Les chercheurs observent deux situations :

- 70 personnes ont été recrutées directement sur un poste d'encadrement ou de direction.
- 39 personnes ont été recrutées sur un poste d'intervenant médico – social ou de travailleur socio – éducatif. Elles ont connu par la suite une progression professionnelle, soit en accédant à un poste de chef de service, ou / puis à un poste de direction adjointe avant d'être directeur. On est ici dans le cas d'une progression dans la filière professionnelle, soit du fait d'une mobilité professionnelle (changement d'employeur), soit du fait d'une promotion interne (chez le nouvel employeur).

#### **3.4.4.3.2 La mobilité des cadres du secteur**

La mobilité des cadres concerne deux types de population : celle qui a une antériorité professionnelle endogène, avec la mention dans leur parcours de l'occupation d'un poste d'intervenant médico – social (100) avant d'accéder à un poste d'encadrement, et celle constituée des cadres qui a priori sont entrés dans le secteur sur de tels postes (52). Il s'agit d'un groupe professionnel qui relève de la filière professionnelle et qui présente une trajectoire professionnelle endogène. A l'inverse du groupe caractérisé par une mobilité sectorielle, l'ensemble de ces professionnels ont été en position d'intervenants médico – sociaux ou socio – éducatifs. Ils ont en partie réalisé une forme de mobilité et de promotion professionnelle avant d'être recrutés par leur employeur actuel. Ils ont pu être en situation d'encadrement ou de direction. Dans la majorité des cas, ils sont embauchés comme directeurs dans la nouvelle structure.

Les chercheurs repèrent quelques cas d'évolution « négative » ou « régressive » dans la mesure où certains professionnels ont occupé un poste de directeur et ont été, durant un moment chez leur nouvel employeur, en situation d'intervenant médico - social ou socio - éducatif avant de retrouver un poste de direction (7)

### 3.5 Les qualifications des chefs de service éducatifs

La population des chefs de service est composée par 61% d'hommes et 39% de femmes. L'âge moyen des chefs de service est de 47 ans. Ils occupent ce poste après 17 ans de travail que ce soit dans l'association ou en dehors de celle - ci. La catégorie « chef de services » regroupe les postes suivants : éducateur spécialisé chef, éducateur chef, éducateur principal, responsable de service éducatif, cadre administratif et éducatif. Les chefs de service sont principalement d'anciens éducateurs. Cependant la profession d'éducateur est essentiellement féminine (66% des éducateurs spécialisés actuels). Le recrutement des chefs de service se fait plus auprès des éducateurs masculins. L'enquête précise que parmi les 19 chefs de service titulaires d'un diplôme de niveau I ou II 14 sont des hommes.

On peut visualiser à l'aide de tableaux la manière dont se répartissent les chefs de service éducatifs à l'aide du tableau qui suit

Secteurs	Homme	Femme	Total
1. Enfance handicapée	45	33	78
2. Adultes handicapés	35	37	72
3. Personnes âgées	1	6	7
4. Protection Enfance	62	28	90
5. Adultes en difficulté	17	20	37
6. Petite enfance		25	25
7. Formation	5	4	9
<b>Total</b>	<b>165</b>	<b>153</b>	<b>318</b>

P= 0,0000

Pbs effectifs théoriques inférieurs à 5 pour certaines cases

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

**Tableau n° 11**  
**Répartition des chefs de service selon le secteur et le sexe de la personne**

Les 161 chefs de service de l'échantillon sont majoritairement titulaires d'un diplôme d'Etat d'éducateur comme le précise le tableau qui suit. L'enquête précise que si 83% d'entre eux



ont un passé d'éducateur spécialisé, ils ne sont que 73% à être titulaires du diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé.

Diplômes	Effectifs
Diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé (DEES)	119
Diplôme d'Etat d'assistante sociale (DEAS)	3
Diplôme d'Etat d'infirmier (IDE)	3
Certificat d'éducateur technique spécialisé (CAFETS)	2
Diplôme de directeur ou gestionnaire d'établissements sociaux et médico – sociaux	2
Diplôme de management, certificat d'aptitude aux fonctions de cadre	2
Certificat d'aptitude aux fonctions de moniteur éducateur (CAFME)	1
Certificat national de qualification d'éducateur spécialisé	1
Diplôme de chef de service éducatif	1
Diplôme de responsable d'établissements	1
Diplôme d'Etat de cadre kinésithérapeute	1
Diplôme d'Etat de kinésithérapeute (DEMK)	1
Diplôme d'Etat de psychomotricien	1
Diplôme d'études supérieures d'instituteur	1
Formation non qualifiante	1
Bac + 3, Bac + 4	3
Cadres social	2
CAFDES	2
CAP	1
DEFA	3
DESS, DEA	6
DEUG, DU	2
DSTS	2
<b>Total</b>	<b>161</b>

Source: Enquête CEP, Crédoc 2001

**Tableau n° 12**  
**Nature des diplômes des chefs de service**

### 3.5.1 Les parcours professionnels des chefs de service éducatifs

Avant d'accéder à un poste de chef de service ces professionnels interrogés dans le cadre du Contrat d'études prospectives déclarent avoir occupé les emplois suivants

Nature de l'emploi
Employé
Ouvrier
Agent de service hospitalier, Aide médico – psychologique
Secrétaire comptable
Pas d'emploi
Elèves éducateurs spécialisés
Animateur
Assistante de service social
Educateur spécialisé
Chef de service
Educateur spécialisé (dans l'établissement où ils sont devenus chefs de service)
Moniteur éducateur (dans l'établissement...)
Aide médico – Psychologique (dans l'établissement...)

Source Enquête CEP, Crédoc 2001

Code 157, 158, 207, 210 et 211.

Employé correspondant au code 5 des PCS de l'INSEE sauf catégories mentionnées.

Ouvrier correspondant au code 6 des PCS de l'INSSE

### **Tableau n°13** **Emplois occupés par les 161 chefs de service éducatifs dans le cadre du CEP**

La durée moyenne d'activité professionnelle avant de devenir chef de service varie selon les secteurs d'activité. Comme pour la population des directeurs, on remarque que les professionnels du secteur de la petite enfance deviennent plus vite chefs de service que dans d'autres domaines d'activité. L'enquête mentionne que l'ancienneté dans l'établissement est liée au mode d'entrée dans la fonction de chef de service. Les anciens éducateurs spécialisés, entrés directement comme chef de service, ont une ancienneté moyenne de 7 ans chez leur employeur actuel. Ceux qui sont rentrés dans l'association en tant qu'éducateurs spécialisés, sans avoir ce statut précédemment, ont une ancienneté de 22 ans.

Secteur	Effectif et durée moyenne	
1. Enfance handicapée	Effectif	78
	Durée moyenne	18,3
2. Adultes handicapés	Effectif	72
	Durée moyenne	17,6
3. Personnes âgées	Effectif	7
	Durée moyenne	14,7
4. Protection de l'enfance	Effectif	90
	Durée moyenne	16,5
5. Adultes en difficultés	Effectif	37
	Durée moyenne	13,6
6. Petite enfance	Effectif	25
	Durée moyenne	10,1
7. Formation	Effectif	9
	Durée moyenne	22,4

La durée est calculée à partir de la variable ANPOSTE (depuis quelle année occupez – vous ce poste ?)  
Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

**Tableau n° 14**  
**Durée moyenne d'activité professionnelle avant de devenir chef de service**

Secteurs	Homme		Femme		Totaux	
	Effectifs	Moyenne	Effectifs	Moyenne	Effectifs	Moyenne
<b>Enfance handicapée</b>	45	17,6	33	19,1	78	18,3
<b>Adultes handicapés</b>	35	15,7	37	19,4	72	17,6
<b>Personnes âgées</b>	1	12	6	15,2	7	14,7
<b>Protection Enfance</b>	62	16,1	28	17,4	90	16,5
<b>Adultes en difficultés</b>	17	14,2	20	13	37	13,6
<b>Petite enfance</b>			25	10,1	25	10,1
<b>Formation</b>	5	22,6	4	22,2	9	22,4
<b>Total</b>	165	16,4	153	16,6	318	16,5

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

**Tableau n° 15**  
**Répartition des durées par secteurs et par sexe**

Le temps de travail avant d'occuper la fonction de chef de service permet également d'apprécier les parcours professionnels. Les anciens éducateurs spécialisés qui sont devenus chefs de service en entrant dans l'association ont réalisé cette transition après 17 ans de travail. Alors que les anciens éducateurs spécialisés qui sont rentrés comme éducateurs spécialisés sont devenus chefs de service après 22 ans de travail. Ceux qui n'ont eu qu'une

expérience de chef de service dans l'établissement sont devenus chefs de service après 18,6 ans.

On constate une différence entre ce qui concerne l'ancienneté moyenne des anciens éducateurs spécialisés entrés comme chef de service et ceux qui sont rentrés en tant qu'éducateur spécialisés dans l'association. Les premiers ont travaillé moins longtemps avant d'occuper ce poste. Pour les anciens éducateurs spécialisés la logique de promotion via un changement d'employeur semble plus rapide. En moyenne ils deviennent chefs de service 2 ans plus tôt que les éducateurs ayant une promotion interne.

Les chercheurs expliquent la mobilité professionnelle par la qualification des individus. Etre titulaire d'un diplôme de niveau I ou II influe sur la durée d'ancienneté et la tendance s'inverse. Ce sont les éducateurs devenus chefs de service dans une logique de promotion interne qui ont moins d'ancienneté dans le monde du travail. Pour les titulaires d'un diplôme de niveau inférieur les chercheurs repèrent une durée plus courte pour les professionnels venant de l'extérieur.

Titulaire d'un diplôme de niveau I ou II	Effectifs	Durée moyenne	E - Type
<b>Total</b>	17	13,5	6
<b>ES hors association</b>	11	15	6
<b>Non</b>	6	10,5	5
<b>ES dans association</b>	6	13	2,5
<b>Non</b>	11	13,5	7,5

Ne pas être titulaire d'un diplôme de niveau I ou II	Effectifs	Durée moyenne	E - Type
<b>Total</b>	143	18	10
<b>ES hors association</b>	83	18	11
<b>Non</b>	60	18	7,5
<b>Es dans association</b>	65	19	7
<b>Non</b>	78	16	6,5

Source : Enquête CEP, Crédoc 2001

**Tableau n° 16 - Diplôme et évolution du parcours pour les chefs de service**

Dans l'échantillon des chefs de service 18 d'entre eux ont un passé de moniteur éducateur et 6 n'ont pas exercé cette fonction dans l'établissement actuel. Ceux qui ont atteint ce poste par une logique de promotion par mobilité interne sont plus jeunes (46 ans) et ont atteint ce poste après un peu moins de 20 ans d'activité professionnelle. Les autres sont plus âgés (49 ans) et sont devenus chefs de service après 27 ans. 15 des 18 personnes mentionnent un DESS et 13 ont exercé le métier d'éducateur spécialisé dans l'établissement.

## 4 Problématique et hypothèse

### 4.1 Le travail social : une relation de service ?

Les professionnels du travail social ont souvent de la difficulté à parler de ce qu'ils font. Ils prétendent souvent « qu'on ne peut rien généraliser puisqu'on travaille avec de l'humain et que l'humain est forcément singulier ». Ceci laisse sous-entendre que le contenu du travail pourrait être moins facilement observable ou moins évident à décrire que dans le secteur de la production. Mais la sociologie des groupes professionnels, dans la tradition de Hughes, a démontré que ces « métiers relationnels » peuvent être étudiés au même titre que d'autres métiers.<sup>209</sup> Avec la loi du 2 janvier 2002 qui régit le fonctionnement des institutions sociales et médico-sociales on assiste au retour du paradigme de l'évaluation<sup>210</sup> et à l'apparition de nouvelles normes exhortant à un service de qualité. On constate alors un revirement de l'orthodoxie où l'on passerait de « ne rien pouvoir en dire à vouloir tout prescrire ».

Ce travail qui s'organise essentiellement sur la base de la relation entre professionnels et personnes aidées semble désormais être englobé dans la notion de « relation de service ». Celle-ci apparaît comme une nouvelle catégorie regroupant un certain nombre d'activités sociales. Lise Demailly définit la relation de service comme « une interaction entre un prestataire et un bénéficiaire, satisfaisant certains besoins du bénéficiaire par le biais d'une

---

<sup>209</sup> Demailly (Lise) 1987 - « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants » in Sociologie du travail - p 59 - 69

Montjrdet (Dominique) 1987 - « Compétence et qualification comme principes d'analyse de l'action policière » in Sociologie du travail p 47 - 58.

Pryen (Stéphanie) 1999 - Stigmate et métier. Presses universitaires de Rennes.

<sup>210</sup> Les discours sur l'évaluation étaient apparus dans le travail social au début des années 1990 mais ne s'étaient pas vraiment imposés faute de support législatif.

« prestation de service. »<sup>211</sup> Cette catégorie apparaît comme une rationalisation qui rapproche les unes des autres un certain nombre d'activités de travail. Le professionnel est en contact avec des personnes. Il a comme impératif de satisfaire leurs besoins dans l'esprit d'un service maximal à la personne. Cette dénomination rassemble des activités qui relèvent autant des biens et des services que de l'industrie ou encore du relationnel. Elle amalgame la production matérielle et immatérielle.

Pour Miche Autès le travail social est « une relation de service sans services ».<sup>212</sup> Le travail social s'adresse à des sujets en souffrance et le service rendu porte sur la subjectivité même du client. Ce service comporte un travail symbolique qui rattache les sujets à la société lorsqu'ils tendent à s'en écarter. Le travail social n'est pas une activité comme une autre car dans la relation circulent à la fois des demandes matérielles et des questions existentielles. Michel Autès écrit à propos des métiers qui incluent une relation humaine : « *Des métiers de la relation qui correspondent en partie à la relation de service, mais seulement en partie, dans la mesure où l'objet de sa transaction porte sur la personne elle-même, sur son rapport à la société, sur son rapport au monde* ».<sup>213</sup> Le travail social s'est construit au carrefour de deux logiques. D'une part l'assistance républicaine corrigeait les effets du capitalisme par une politique de redistribution des fruits de la croissance sur la base de la promotion de politiques sociales en faveur des plus démunis. D'autre part le travail social s'est inscrit dans la perspective d'une action sociale émancipatrice. Si le travail social cherche à assujettir le demandeur à des normes consubstantielles à la demande d'aide (bien gérer son budget, améliorer ses relations dans la famille...) il vise aussi à produire les conditions de son autonomie et à restaurer sa capacité d'action. : « *Le travail social n'est ni totalement répressif, ni totalement émancipateur, le social double fait les deux en même temps. Et là réside la solidité de son lien fragile. C'est dans cette complexité, dans cette bi – polarité qu'il faut analyser le travail social comme un ensemble organisé pour produire le champ où se*

---

<sup>211</sup> Demailly (Lise) 1998 « Les métiers relationnels de service public: approche gestionnaire, approche politique ». in Lien social et Politiques. RIAC, 40. Elle rappelle dans cet article qu'un des apports essentiels de Hugues est la position méthodologique qu'il a prise: « les métiers relationnels doivent et peuvent être étudiés comme des métiers comme les autres, au lieu d'être maintenus à part; au nom du fait qu'il mettraient en jeu des relations sacrées rebelles à l'objectivation du regard sociologique et économique ». Alors que dans la conception nord américaine de l'analyse des professions, il est courant d'opposer intérêt économique et désintéressement (pratique d'une activité professionnelle en référence à l'altruisme, au désintéressement).

<sup>212</sup> Autès (Michel) 1998. « La relation de service identitaire ou la relation de service sans services » in Lien Social et Politiques. RIAC, 40.

<sup>213</sup> Autès (Michel) 1998 Les paradoxes du travail social. Edts Dunod P 248 - 249.

*confrontent des énoncés<sup>214</sup> contraires et dont la contrariété est au fondement même de la société démocratique ».*

Pour Lise Demailly le recours à la notion de relation de service pour englober des métiers relationnels correspond à un ensemble de préoccupations des gestionnaires des organisations.

On peut les rassembler sous trois points :

- augmenter la productivité du travail.
- permettre une connaissance précise et facilement disponible de l'Etat de l'organisation.
- individualiser les prestations.

Ces orientations vont de pair avec la nécessité de constituer des bases de données informatisées pour mieux évaluer l'efficacité des prestations, pour accroître leur productivité et leur individualisation. La relation de service masquerait la spécificité des métiers relationnels de service public. Ceux – ci produisent non pas des prestations de service mais des actes socio – politiques, culturels, éthiques, interpersonnels. La culture de l'évaluation, comme mode nouveau de régulation des professionnalités, transformerait les légitimités : *« On passe d'une légitimité substantielle (la culture, la nation, la citoyenneté) à une légitimité procédurale : être efficace, bien piloter, bien organiser, bien manager, bien communiquer, bien construire et bien vendre son image d'établissement scolaire. Il y a obligation d'efficacité, mais les résultats visés sont faussement objectifs, en réalité abstraits et confus, puisque le consensus sur les missions prioritaires de l'école est faible... »*<sup>215</sup>

Pour Michel Autès la gestion libérale des politiques publiques atteint la nature double du travail social. A la fois mandataire des institutions et représentant des populations il aurait tendance à se « désarticuler ». L'idéologie nouvelle qui consiste à échanger l'assistance contre l'implication du bénéficiaire oppose la logique de l'aide et celle du contrôle pour privilégier un travail social centré sur la réponse (la « bonne » prestation de service).<sup>216</sup> A la prise en

---

<sup>214</sup> Ibid p 70.

<sup>215</sup> Lise Demailly, dans des travaux antérieurs, avait déjà montré la « centralité de la dimension éthique » dans les métiers relationnels de service public. Demailly (Lise) in « institutions, pratiques professionnelles et ordre normatif » de l'obligation de moyens à l'obligation de résultats. Communication au colloque: « Les valeurs en éducation » Université de Lille III. Lille les 23- 24 - 25 mai 1997. car « la centralité de la dimension éthique définit la spécificité des métiers relationnels et les préoccupations éthiques sont consubstantielles, immédiates et décisives quant au sens des conduites dans les métiers relationnels. »

<sup>216</sup> C'est à la fois le glissement du Welfare vers le workfare (pas de secours sans contre - partie), mais aussi l'opposition idéologique entre anciens et nouveaux travailleurs sociaux, alors que la recherche MIRE effectuée dans la région Nord/Pas - de - Calais montre qu'il s'agit plutôt d'une réorganisation du travail, plutôt que l'apparition de nouveaux métiers et ce en lien avec une conception du social qui évolue. Voir à ce propos Autès

compte des pathologies individuelles s'oppose désormais une conception instrumentale de la relation de service. L'accompagnement de la personne s'envisageait à travers un certain nombre d'actes professionnels comme la distribution de secours, le conseil, la réassurance, la remise en forme d'individus connaissant des difficultés provisoires. Mais le travail social ne peut se réduire à une succession de tâches car il a aussi une visée d'élaboration symbolique. Il est toujours question d'une intervention sur l'individu et « *nommer la limite, dire la marge, expliquer la rupture font partie de l'intervention* »<sup>217</sup> La relation travailleur social/client est avant tout une transaction de type identitaire. La construction de récits, collectifs ou individuels, est une dimension essentielle des métiers sociaux. Elle permet d'articuler les sujets au social et elle les aide à produire du sens et de l'identité. Elle contribue ainsi à leur reconnaissance et les dote d'une capacité d'action susceptible de faire sens à son tour.

Réduire la nature du travail des métiers relationnels à des compétences essentiellement techniques constitue, pour Michel Autès, un effet masqué d'une gestion libérale des politiques publiques. L'Etat social laisse la place à un Etat libéral qui envisage le traitement de la question de la question sociale sur un mode marchand.<sup>218</sup> Sous prétexte de modernité, on oublie alors la nature politique et éthique de ces métiers, qui représente pourtant l'essentiel de leur héritage : « *De ces savoir - faire, portant sur les subjectivités et le lien social, on peut dire qu'ils reposent sur un ensemble de compétences, dont la référence est d'abord de nature politique et éthique, avant de s'étayer sur des savoirs et de s'appuyer sur des techniques* »<sup>219</sup>

Lise Demailly comme Michel Autès, chacun avec son approche, démontrent que la notion de « relation de service » est une catégorie illusoirement pertinente pour analyser les métiers relationnels de service public. Pour Michel Autès le recours à cette catégorie résulterait d'une dérive du travail social. Elle consisterait à privilégier la réponse sur l'aide en référence à l'idéologie marchande du service à la personne. La relation de service représenterait alors la traduction d'une nouvelle manière d'envisager le travail social. D'autres recherches<sup>220</sup> ont explicité ces évolutions en décrivant un « nouveau » travail social qui se constitue sur le

---

(Michel), Delaval (Bernadette). 1998. Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport de synthèse. Juillet 1998.

<sup>217</sup> Autès (Michel) 1998 – « La relation de service identitaire... » article cité p 52.

<sup>218</sup> Michel Autès écrit : « la république aime l'assistance que l'Etat libéral déteste » ibid p 50.

<sup>219</sup> Ibid p 53.

<sup>220</sup> voir Donzelot (Jacques), Roman (Joël) 1998. « 1972. 1998. Les nouvelles données du social ». in Revue Esprit. A quoi sert le travail social. Mars - avril 1998.

Donzelot (Jacques) « L'entrée en politique de l'action sociale ». Revue POUR. N° 119. Novembre - décembre 1988



modèle de la médiation. Il ne s'agirait plus d'intégrer un seul individu en le soumettant aux normes collectives mais de repenser le lien entre les institutions (famille, école, travail...). Tant les politiques de la ville que les lois de décentralisation ont mis l'accent sur une approche complexifiée des problèmes, plutôt que sur une appréhension « singulière » de l'individu, favorisant ainsi la diffusion du modèle de la prestation de service et de sa qualité.

Pour Lise Demailly réduire les métiers relationnels à une relation de service contribuerait à la transformation des professionnalités. Les professionnels en contact avec les publics devraient satisfaire les besoins d'un usager, devenu client individuel, sous la contrainte des normes de la qualité totale. Les professionnels de première ligne<sup>221</sup> doivent désormais négocier des projets en tenant compte de la territorialisation des compétences, « gérer des relations » de service individualisées, développer des réseaux et des partenariats dans le cadre d'une dynamique d'un territoire. L'orthodoxie présenterait comme évidente l'acceptation d'une évaluation permanente aussi bien des agents que des dispositifs. Dans une perspective de modernisation de l'Etat cette professionnalité « managérialisée » irait de pair avec la bureaucratisation des organisations. Dans le but d'une formalisation des savoirs mais aussi compte – tenu de la nécessité de « faire – savoir » on constate un développement des outils statistiques et informatiques, une augmentation du temps de travail contraint, une flexibilité des statuts et une précarisation de l'emploi pour une adaptation plus efficace au marché et donc à la concurrence. Les chefs d'établissements publics (hospitaliers, scolaires, universitaires et autres...) devraient abandonner une professionnalité bureaucratique pour développer leurs capacités d'entreprendre. Etre capable d'élaborer des stratégies, pour permettre à l'établissement d'affronter la concurrence du marché sur le plan des services, constituerait alors la professionnalité légitime de ces agents<sup>222</sup>.

L'Etat occupe une place prépondérante dans la prise en compte de la question sociale. Il a joué, au XIX<sup>e</sup> siècle, un rôle important dans l'octroi de droits sociaux pour garantir la cohésion sociale. Il cherche aujourd'hui à introduire des techniques de gestion et de rationalisation pour une action sociale plus globale et plus cohérente. Il occupe une place dominante dans le champ de la question sociale puisque ce sont les fonctionnaires de l'Etat qui arrêtent les politiques sociales. Elles consistent en l'organisation de mesures juridiques et

---

<sup>221</sup> Nommés également « professionnels du front » dans la recherche de la MIRE « observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale » ... )

<sup>222</sup> Lise Demailly parle de professionnalité entrepreneuriale.

économiques afférentes à l'Action sociale. Dans leur réflexion, elles n'associent généralement pas les travailleurs sociaux, mais elles déterminent pourtant leur champ d'action. Le recours à la notion de relation de service, y compris dans le travail social, est un symptôme du passage d'un Etat social à un Etat libéral.

Le travail social ne fonctionne plus sur un modèle de redistribution et de correction des inégalités. La protection impose aujourd'hui de gérer l'exclusion à travers des dispositifs qui vont jusqu'à l'insertion des personnes. Pour Pierre Rosanvallon il s'agit de développer un autre mode de prise en charge centré davantage sur l'appui qu'une institution peut apporter à un individu particulier. Il disposera ainsi de moyens qui pourront l'aider à s'en sortir. Dans ce rôle de médiation le travailleur social doit trouver une juste correspondance entre une norme générale et une situation particulière.<sup>223</sup> De même pour Michel Autès les politiques de la ville confrontent les travailleurs sociaux à une nouvelle figure d'intervenant social : le chef de projet. Celui-ci introduirait un bouleversement dans le rapport au savoir. Les connaissances psychosociologiques mobilisées dans une relation duelle ne suffisent plus quand il s'agit de produire des actions engageant une multiplicité de compétences. La stratégie de l'insertion nécessite des facultés pour comprendre les langages de l'urbaniste, du chef d'entreprise, des politiques, des administrations.<sup>224</sup> Pour Michel Autès l'insertion est le lieu d'un discours sur l'efficacité et fait courir le risque d'une instrumentation du travail social. Le modèle dominant de l'insertion dans les politiques publiques produit un discours idéologique sur les effets d'un secteur soi-disant porteur de nouvelles compétences et de nouvelles professionnalités. Le débat entre les nouveaux travailleurs sociaux et ceux qui seraient dépassés est un faux débat dans la mesure où ce sont plutôt les organisations du travail, la production des cadres d'emploi et le rapport des métiers du social au politique qui sont au centre des difficultés et qui influent sur la transformation du champ. Les requis des postes sont différents selon les types de missions définies par les institutions dans lesquelles s'exercent les activités. Mais le référentiel central des métiers reste celui de la relation.<sup>225</sup> On assisterait toutefois à une

---

<sup>223</sup> Rosanvallon (Pierre) 1984 – La crise de l'Etat providence – Edts du Seuil 1981.

Rosanvallon (Pierre) 1995 – La nouvelle question sociale - Repenser l'Etat providence. Edts du seuil.

<sup>224</sup> Autès (Michel) 1998 – « L'insertion, une bifurcation du travail social » in Revue Esprit A quoi sert le travail social. Mars - avril 1998

<sup>225</sup> S'appuyant sur les résultats de l'équipe du Nord Michel Autès établit que sur 18 000 emplois de l'intervention sociale seulement 200 diplômés le sont en dehors des diplômes traditionnels du secteur social. Ces résultats doivent être pondérés car la plupart des intervenants ne sont pas de niveau III ( cf. les professions canoniques) et il existe de nouveaux postes créés par les politiques publiques (identifiables en missions) mais il ne s'agit pas pour autant de nouveaux professionnels. Sur ces postes on retrouve des animateurs, des conseillères en économie sociale et familiale mais aussi des éducateurs spécialisés et des assistantes sociales munis d'un diplôme classique du travail social et ayant effectué des formations complémentaires à l'université. Voir à ce propos Autès

taylorisation des métiers avec une coupure entre ceux qui relèvent de la conception et les autres qui relèvent du contact.

La nouvelle orthodoxie qui valorise un travail social utile, efficace, centré sur la réponse, a forcément une incidence sur le positionnement des cadres que nous étudions et sur la transformation de leur professionnalité. Même si l'éclatement des représentations sur la place qu'ils occupent dans la division sociale et technique du travail leur a longtemps fait dire qu'il était délicat, voire impossible, d'arriver à une professionnalité unifiée. Pour Michel Autès la question sociale dépasse les limites dans lesquelles elle était contenue. On assisterait à une généralisation de la prise en charge des problèmes sociaux des publics par l'ensemble des emplois de service (guichetiers de la poste ou caisse d'allocations familiales). On envisagerait désormais la question sociale à travers « une société de services » où il ne s'agirait plus de spécialiser les problèmes sociaux mais d'en développer une approche globale par une répartition de leur traitement sur les emplois de service. A travers la notion de service à la personne et le modèle d'un travail social efficace, beaucoup de directeurs d'établissements, en quête de légitimité, ont vu l'opportunité de redéfinir un champ d'exercice professionnel. Pour satisfaire aux exigences de l'évaluation mais aussi de la rationalisation ils ont eu recours à des techniques importées du secteur productif comme le management des ressources humaines ou les outils de la gestion comptable et financière. Le recours à la relation de service pour définir les métiers relationnels fait oublier que le service est « co – produit » et que l'utilisateur a besoin de temps pour élaborer et évoluer dans son positionnement. Pour Lise Demailly la catégorie relation (ou prestation) de service est inexacte scientifiquement pour analyser ces métiers. Elle entraîne un glissement d'une légitimité politique vers une légitimité technique et procédurale.

Les cadres que nous étudions semblent pris dans ce mouvement de modernisation. Ils abandonnent parfois leur références socio – professionnelles, constitutives d'une culture de métier, pour satisfaire à une approche plus gestionnaire des organisations. La contrainte qu'exercent les politiques publiques sur leur travail les oblige à envisager une offre d'éducation spécialisée régulée sur la base d'un territoire<sup>226</sup>. Elle les engage aussi à proposer une offre de qualité (tant sur le plan du service rendu à l'utilisateur que sur le coût de celui – ci)

---

(Michel), Delaval (Bernadette). 1998. Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport de synthèse. Juillet 1998.

<sup>226</sup> Dans le cadre de la Loi particulière de 1986 la création des schémas régionaux et départementaux d'organisation sociale régule la création des établissements et des services et l'octroi des moyens en tenant compte de l'existant sur un territoire donné.

et à soumettre le fonctionnement des établissements à l'évaluation.<sup>227</sup> Les cadres que nous étudions souscrivent souvent à la notion de relation de service car elle permet de mieux formaliser la nature d'un travail parfois considéré comme « impalpable » et de davantage se centrer sur l'organisation afin de rendre plus visible un champ d'exercice professionnel. La contrainte des politiques publiques sur le travail social a des effets sur la manière dont l'identité professionnelle des directeurs se renouvelle et se raconte.<sup>228</sup> Cette production de l'Ecole nationale de la santé publique, qui fait d'un statut un métier, montre bien d'ailleurs à quel point le champ de la question sociale est hétéronome.

## 4.2 Problématique et hypothèse

Notre premier chapitre a montré que les cadres n'existaient pas comme une « entité en soi ». Cette catégorie a pour fonction de rassembler des agents aux propriétés hétérogènes et relève par conséquent d'une construction sociale. Les directeurs du secteur associatif ou du secteur public et les chefs de service n'échappent pas aux effets de la totalité sociale. Leurs pratiques, « leur personnification » au travers d'institutions, de représentations collectives, de porte-paroles, les formes sociales dans lesquelles ils se reconnaissent sont le produit de l'histoire du champ.

Les transformations que connaît ce groupe social est à la fois le fruit de l'évolution des savoirs et des tâches, sous la contrainte de la division sociale et technique du travail, mais aussi de l'investissement subjectif d'un groupe d'individus qui cherche à mieux définir son identité professionnelle.

L'analyse historique a montré que dans le travail social la notion d'encadrement a prêté (prête encore ?) à confusion. Elle s'entend souvent comme la conduite ou la prise en charge de groupes. L'accent a davantage été mis sur la dimension de chef, dans la tradition des mouvements de jeunesse encouragés sous Vichy, que sur celle de cadre. Les surintendantes d'usine, qu'Yves Cohen assimile à la figure de l'ingénieur social, ont été peu nombreuses. La durée de vie de cette profession a été relativement éphémère. Ce qui a longtemps distingué les

---

<sup>227</sup> Cf. les dispositions récentes de la loi du 2 janvier 2002 qui prévoit une évaluation des établissements tous les 7 ans selon les normes édictées par le Conseil national de l'évaluation.

<sup>228</sup> Miramont (J- M), Couet ( D ), Paturet ( J- B ). 1992. Le métier de directeur. Techniques et fictions. Edts ENSP.

cadres de l'Education spécialisée d'autres cadres c'est qu'ils se sont plus identifiés à une mission impliquant une prise de responsabilité qu'à une fonction d'encadrement regroupant des tâches précises. L'histoire de cet espace occupationnel a conféré aux fonctions d'encadrement une dimension charismatique, en référence à l'idéal du chef, plutôt qu'à un ensemble de compétences identifiées. Les cadres de ce secteur ont plus été recrutés sur des perspectives qui privilégient davantage l'expérience de la vie, la maturité personnelle et l'expérience professionnelle, que les niveaux de formation ou les titres. Ils n'avaient, jusqu'à présent, que peu de perspectives de carrière. On assistait à un paradoxe, qui consistait à maintenir une logique de promotion dans les fonctions d'encadrement, sans reconnaître la réalité des fonctions exercées au même titre que dans d'autres secteur d'activité (le décret instituant un certificat d'aptitude à la fonction d'encadrement pour les chefs de service date du 25 mars 2004). Les thématiques de l'idéal vocationnel et de l'implication personnelle ont constitué des dimensions structurantes de l'identité de cadre.

Les cadres de l'éducation spécialisée héritent donc d'un déficit de reconnaissance, par les pouvoirs publics, de la nécessité de leur activité. S'ils ont un statut de cadre, ils se sont longtemps plaints de leur niveau de rémunération jusque l'avenant 265 signé en mai 2000. Il y avait en effet peu de différence entre le salaire d'un éducateur en milieu de carrière et celui d'un chef de service débutant, entre un directeur gérant un petit établissement ou un établissement plus important, de type internat ou externat... Ce déficit de reconnaissance est lié à l'histoire du champ de la question sociale caractérisée par son hétéronomie. Les directeurs et les chefs de service que nous étudions sont donc en quête de légitimité pour un meilleur classement, à la fois dans leur espace professionnel, et dans l'espace social en général.

Les directeurs d'établissement déclarent « exercer un nouveau métier » et ont cherché à faire reconnaître, par les pouvoirs publics, la valeur marchande de leur diplôme. L'analyse de la presse professionnelle, les contacts avec les organismes de formation et les associations représentatives, montrent qu'ils ont construit leur légitimité sur la validation d'un corpus de connaissances issues du secteur de la gestion et de l'administration, en lien avec des savoirs explicites et reconnus par le ministère de la santé, autorité de tutelle de l'Ecole nationale de la santé publique. La gestion des ressources humaines, la gestion financière, la connaissance des politiques publiques deviennent des techniques sociales indispensables pour diriger un établissement. L'acquisition de ces « connaissances légitimes » permet aux directeurs d'être

davantage en phase avec les politiques publiques, de s'inscrire dans les perspectives de contractualisation des conseils généraux (développement de contrats d'objectifs, allocation de moyens en échange de projets répondant soit à des besoins sociaux sur un département, soit à un certain clientélisme politique, et de faire face aux exigences de la qualité du service sous la contrainte de l'installation croissante de normes et de l'introduction d'une politique d'évaluation des pratiques professionnelles). Les directeurs ont ainsi réussi à occuper une place mieux reconnue dans la division technique du travail mais ils ont aussi cherché à faire reconnaître le caractère insubstituable de leur travail en améliorant l'adéquation entre le poste et un titre délivré par une école « prestigieuse ». Cette « lutte des places » a contribué à ce que ce groupe social gagne en autonomie et accroisse son capital symbolique.

Les logiques de professionnalisation des directeurs ne sont pas pour autant homogènes. Il n'y a pas forcément d'accord sur l'expertise légitime. Une association des cadres du social, comme l'ANDESI,<sup>229</sup> s'oppose sur certains points au modèle dominant de la formation des directeurs impulsé par l'Ecole nationale de la santé publique. La question de l'éthique reste en débat face à un modèle valorisant le « tout gestion ». De la même façon, bien que la formation des directeur soit certifiée par le ministère de la Santé, le titre n'a été homologué niveau I que depuis début 2004. Mais un projet de décret de mars 2004 est à l'étude par le ministère de la santé pour n'exiger qu'un diplôme de niveau II, voire III pour diriger les établissements ou services sociaux ou médico – sociaux. L'avenant cadres à la Convention collective de 1966 prévoit désormais la rémunération en fonction du niveau de diplôme. Cependant un tel projet a forcément une incidence sur les classifications salariales dans la mesure où les employeurs auront, si le décret est adopté, la possibilité de recruter à des niveaux inférieurs au CAFDES. Le directeur de l'Etablissement public départemental, en tant que représentant régional de l'ADC - ENSP<sup>230</sup>, dans sa réponse de juillet 2004 au ministère de la Santé s'interroge « *sur la pression du lobby des syndicats employeurs* ». Il estime indécent et inadmissible qu'au moment où le CAFDES vient d'être reconnu de niveau I, le décret envisage des niveaux II ou III pour diriger des structures. Il pense qu'un tel projet discrédite les collègues directeurs titulaires du CAFDES et que cela semble indiquer qu'il n'y a guère besoin de qualification pour diriger des institutions de taille et de complexité parfois très grande. Il ajoute « *qu'il est tout aussi urgent de revoir le corps des cadres socio – éducatifs avec une véritable formation (à l'ENSP ou dans d'autres centres agréés) avec une*

---

<sup>229</sup> Association Nationale des cadres du social

<sup>230</sup> Association des cadres certifiés de l'Ecole nationale de la santé publique.

*revalorisation. A ces collègues on pourrait confier la responsabilité (direction adjointe) de services de taille pas trop importante et pas complexes ».*

Les chefs de service ou éducateurs – chefs restent, nous semble - t – il, marqués par l'héritage de l'histoire et par la dimension charismatique qu'elle confère à la fonction d'encadrement. Leur système de formation a été envisagé, jusqu'au décret de mars 2004, dans le cadre de la formation permanente sur des crédits limités sans aucune aide financière publique. Il s'agissait du point d'achoppement de la filière professionnelle. La formation ne qualifiait pas ces cadres et qualifiait rarement le poste qu'ils occupaient. Elle aboutissait à l'acquisition de compétences dont l'agent faisait un usage individuel.

Bien que sur la base de l'analyse des politiques publiques on puisse mettre en évidence des compétences transversales, qui permettent de définir la qualification du poste en référence à la division du travail, aux enjeux spécifiques du secteur de l'éducation spécialisée et à ceux plus larges de la modernisation des administrations publiques, les chefs de service semblent garder une approche tout à fait individuelle de leur fonction et ne se référer qu'aux usages sociaux des compétences. C'est à dire envisager les compétences comme de seules propriétés individuelles à partir desquelles s'effectue le classement des individus. Ils s'identifient le plus souvent à une culture de métier (celui de l'éducateurs spécialisé) plutôt qu'à un statut supposé circonscrire leur champ d'exercice professionnel. Pour définir leur identité ils se réfèrent bien souvent au caractère opératoire de l'expérience qu'ils possèdent auprès des usagers. Ils évoquent alors plus volontiers la nature de la relation qu'ils entretiennent avec l'utilisateur plutôt que les savoirs et les procédures mises en œuvre. Ce « jeu » nous semble être, à la fois la mise en acte du référentiel de la relation constitutif de la profession d'éducateur spécialisé, et une stratégie d'acteur pour ne pas dire ce qu'il fait, afin d'éviter que l'employeur puisse ainsi réduire l'écart entre le travail réel et le travail prescrit. Les chefs de service tentent, de cette manière, de sauvegarder une autonomie professionnelle dans un poste qui a tendance à s'instrumentaliser, sous l'impact de la maîtrise des coûts et d'une gestion entrepreneuriale des établissements.

Les cadres que nous étudions exercent leurs responsabilités dans des positions objectives différentes que ce soit sur le plan de l'habilitation des établissements (type de population qu'ils sont autorisés à accueillir) que sur le plan des financements (prix de journée alloué par le Conseil général, dotation globale accordée par l'Etat, financements publics et participation

financière de l'utilisateur ...). Cette différence objective de position contribue à un éclatement des représentations de ces cadres sur la place qu'ils occupent dans la division sociale et technique du travail. Les enjeux liés à la professionnalisation tardive des cadres de cet univers occupationnel contribuent, notamment à travers la littérature professionnelle et le référentiel de formation des directeurs, à diffuser les normes d'une professionnalité unifiée en masquant l'hétérogénéité des contraintes objectives et des positions. Les directeurs et les chefs de service ne se représenteraient donc pas les propriétés qu'ils ont en commun et ne négocient pas leur autonomie professionnelle selon les mêmes règles du jeu.

Les contraintes du champ mettent l'accent sur un travail mandaté par les institutions même si selon Claude Dubar la défense du droit des usagers apparaît comme un nouvel éthos du travail social<sup>231</sup>. Bien qu'il reconnaisse l'individu comme sujet de droits celui-ci traite désormais son insertion sociale et professionnelle sous l'angle du résultat. Il considère que la personne doit, par son implication, contribuer au service qu'on lui rend. La dynamique de professionnalisation des directeurs s'ancre sur une logique de la qualification alors que celle des chefs de service s'organise sur celle de la compétence. Sous l'impact de l'ensemble de ces dimensions structurantes du champ on peut donc se demander comment va se construire ou non la cohésion de ces salariés. Sur quelles modalités ces cadres vont-ils tisser des relations pour assurer les tâches d'encadrement (répartition, recomposition, évitement ou ignorance, accaparement ou relégation de certaines tâches...) ? Les directeurs et les chefs de service vont-ils s'allier à la fois pour assurer ces tâches et pour se faire reconnaître comme groupe professionnel afin de compenser leur déficit de légitimité ? Au contraire chaque niveau de l'encadrement va-t-il penser la fonction selon les critères constitutifs de sa légitimité ?

Au terme de ce questionnement problématique nous pouvons formuler notre hypothèse de la manière suivante :

La catégorie des cadres est une construction sociale. Elle est floue et incertaine. Dans le secteur de l'Éducation spécialisée elle regroupe, en outre, sur le plan du statut des directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux et des chefs de service éducatifs.

---

<sup>231</sup> Dubar (Claude) 1997 - « Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale » in MIRE INFO n° 40 décembre 1997.



La cohésion de la catégorie s'élabore sur la base d'un discours des professionnels. Celui – ci aboutit à un consensus énoncé sur la professionnalité revendiquée par ces agents. Cette homogénéité relève davantage d'une stratégie contribuant à faire reconnaître ces cadres de l'Education spécialisée comme un groupe professionnel avec ses intérêts et sa quête de légitimité. Elle cache des logiques de professionnalisation différentes pour ces deux types de cadres. Mais elle peut aussi dépasser cette distinction pour engendrer des identifications plurielles.

## 5 Le cadre théorique

### 5.1 Un champ de la question sociale ?

Traiter de la structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée c'est forcément s'attacher à la manière dont la prise en compte de la question sociale contribue à la spécialisation des professions et au découpage du marché. Notre troisième chapitre montrera que la question sociale n'est pas autonome mais bien historique et contingente. Son traitement à un moment donné de l'histoire produit l'organisation des professions sociales et les conditions de leur diversification.

L'émergence du social en tant qu'activité progressivement identifiable est liée à l'institutionnalisation de la deuxième république. Cette dernière est traversée par l'enjeu de concilier des intérêts inconciliables<sup>232</sup> et c'est ce dilemme qui aboutira à la création du droit social. Le rôle d'institutions dominantes et l'alliance d'agents en position de définir les savoirs légitimes contribueront à conforter l'existence du service social puis à la création du métier d'éducateur spécialisé. Aborder l'analyse de la question sociale sous l'angle du champ présente, à notre sens, une valeur heuristique pour mieux comprendre comment un habitus catholique influencé par l'idéologie de « la troisième voie » marque les professions sociales. La mobilisation du concept de champ permet de ne pas réduire l'activité de l'Education spécialisée à un univers occupationnel autonome et d'éclairer les principes qui structurent la catégorie des cadres de cet espace professionnel.

---

<sup>232</sup> Jacques Donzelot explique que les républicains doivent résoudre un dilemme pour assurer la survie de la république : il s'agit de concilier l'égalité formelle (le suffrage universel) et la réalité de l'ordre de social c'est à dire les inégalités des conditions socio – économiques. In Donzelot (Jacques) 1994 - L'invention du social – Essai sur le déclin des passions politiques. Coll Points.

L'analyse historique dans notre troisième chapitre aura pour but de resituer les axes importants d'évolution du travail social sous la contrainte d'enjeux socio – politiques divers. Le champ se structure sous l'impact des politiques publiques et le traitement de la question sociale représente désormais un enjeu de cohésion sociale. Michel Autès écrivait à propos de l'autonomie du travail social : « *Trouver un mode d'ajustement entre une autonomie totale qui déconnecte l'intervention sociale de son ancrage politique, et une complète instrumentalisation par le politique qui la vide de son sens et lui fait perdre toute son efficacité* ». <sup>233</sup>

Ce que nous cherchons à entrevoir c'est bien la structure du champ de la question sociale pour mieux élucider les facteurs qui entrent en compte dans la structure des fonctions d'encadrement. La structure du champ permet de mieux appréhender les systèmes de légitimation à l'œuvre et les positions des différents agents dans le champ. Elle aide à comprendre pourquoi des professionnels cherchent à améliorer leur position et engagent une lutte pour les classements symboliques. Nous verrons ainsi que la position dominée des éducateurs spécialisés au cours de l'histoire a forcément eu une incidence sur la façon dont s'est inventée l'activité d'encadrement dans cet univers occupationnel.

### 5.1.1 Champ et habitus

Le champ est un concept majeur dans le travail de Pierre Bourdieu. Alain Accardo <sup>234</sup> nous en donne une définition : « *Un champ est un système spécifique de relations objectives, qui peuvent être d'alliance, et/ou de conflits, de concurrence, et/ou de coopération, entre des positions différenciées, socialement définies et instituées, largement indépendantes de l'existence physique des agents qui les occupent* ». Pierre Bourdieu précise <sup>235</sup> que le champ est un univers dans lequel sont insérés les agents qui produisent, reproduisent ou diffusent l'art, la littérature, la science... Cet univers est un monde social comme les autres, mais il obéit à des lois sociales plus ou moins spécifiques, notamment en ce qui concerne les rapports de force et de domination.

---

<sup>233</sup> (Michel), Delaval (Bernadette). 1998. Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Op cité p 50.

<sup>234</sup> Accardo (Alain) 1997. Introduction à une sociologie critique. Lire Bourdieu. Edts Le Mascaret.

<sup>235</sup> Bourdieu (Pierre) 1997 - Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique. INRA éditions.

Le champ, nous dit Pierre Bourdieu, est un objet de lutte tant dans sa représentation que dans sa réalité. La différence majeure entre un champ et un jeu, c'est que le champ est un jeu dans lequel les règles du jeu sont elles - mêmes mises en jeu. Il s'agit toujours de lutter pour imposer des principes de vision et de division du monde social, des systèmes de classement, en classes, régions, nations, ethnies.<sup>236</sup> Le champ dispose d'une autonomie partielle plus ou moins marquée. Plus le champ est autonome plus il exerce des contraintes et des sollicitations relativement indépendantes du monde social englobant. Plus le champ est hétéronome, plus s'y manifestent les problèmes extérieurs et notamment les questions politiques. L'autonomie du champ permet que les contraintes externes, de quelque nature qu'elles soient, ne s'exercent que par l'intermédiaire de celui - ci. Elles sont médiatisées par sa logique. Il s'agit du pouvoir de réfraction du champ.<sup>237</sup> La notion de champ est indissociable de la notion d'habitus dans la mesure où le champ structure l'habitus, et fait de l'individu une variante de l'habitus de classe.

Pierre Bourdieu définit ainsi l'habitus: « *Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables, structures structurées disposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est à dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement réglées et régulières sans être en rien le produit d'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre.* »<sup>238</sup>

On comprendra donc l'habitus comme un ensemble d'acquisitions, d'attitudes, d'inclinaisons à percevoir, faire, penser, intériorisé par les individus du fait de leur conditions objectives d'existence. Ils fonctionnent comme des principes inconscients d'action, de perception et de réflexion. Pierre Bourdieu appelle ces schémas de perception et d'action intériorisés des

---

<sup>236</sup> De même, en ce qui concerne les professions, les nomenclatures ne sont pas neutres, elles sont un objet d'affrontement entre les groupes pour la reconnaissance de leur existence sociale et la constitution des classements sociaux. voir à ce sujet Bourdieu (Pierre), Boltanski (Luc) 1975 - « Le titre et le poste: rapports entre le système de production et le système de reproduction » in Actes de la recherche en sciences sociales. N°2. article cité.

<sup>237</sup> A ce titre on peut se référer à la façon dont l'école reproduit la hiérarchie sociale selon un système qui lui est propre (délivrance des titres, appréciations diverses, définition de l'excellence scolaire) et en faisant appel à des « agents » interchangeable, chargé du travail d'inculcation pédagogique qui consiste à reproduire le système des dispositions que ces mêmes agents ont eux - mêmes acquis à l'égard de l'école. cf. Bourdieu (Pierre) Passeron (Jean - Claude) 1970 - La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement. Les éditions de minuit.

<sup>238</sup> Bourdieu (Pierre). 1980 Le sens pratique. Paris. Edts de Minuit. 88-89.

schèmes. L'habitus se conçoit donc comme une grille de lecture à travers laquelle est lue et perçue la réalité, mais l'habitus est aussi producteur de pratiques et agent de la reproduction de l'ordre social.<sup>239</sup>

Parmi les avantages sociaux de ceux qui sont nés dans un champ, il y a le fait d'avoir, par une sorte de science infuse, la maîtrise des lois immanentes au champ. (sens du placement - art d'anticiper les tendances). La distribution et le volume du capital spécifique à un champ à un moment donné déterminent la structure des relations objectives des agents qui y sont engagés, ainsi que leur poids dans cet espace symbolique de concurrence, celui - ci dépendant également du poids des autres agents. Plus le poids relatif de l'agent est faible, plus il agira sous la contrainte. Pierre Bourdieu la nomme la contrainte structurale spécifique. C'est donc la structure des relations objectives des agents engagés dans le champ qui détermine ce qu'ils peuvent faire ou ne pas faire. La position qu'ils occupent dans cette structure oriente leurs prises de position. Comprendre ce que dit ou ce que fait un agent demande alors de pouvoir se référer à la structure des relations objectives constitutives du champ et à la position occupée par cet agent dans le champ.

Avec Pierre Bourdieu<sup>240</sup> nous retiendrons donc quelques propriétés des champs:

- même s'il existe des lois invariantes de fonctionnement, chaque champ, conçu comme un espace structuré de position, fonctionne sur des enjeux et des intérêts spécifiques qui sont irréductibles aux enjeux et intérêts propres d'autres champs.
- la structure du champ est un Etat du rapport de force entre les agents ou les institutions engagés dans la lutte à définir la norme, à contrôler la violence légitime pour fonder le pouvoir et l'autorité. (ex le système d'enseignement qui contribue à la reproduction des rapports de force entre classes sociales et groupes sociaux. L'école est alors analysée comme une institution chargée de l'inculcation de l'arbitraire culturel des classes et groupes sociaux dominants et qui détient le monopole de la violence symbolique en traitant des inégaux en égaux.»<sup>241</sup> )
- toutes les personnes engagées dans un champ ont en commun un certain nombre d'intérêts fondamentaux, à savoir tout ce qui est lié à l'existence même de ce champ. D'où

---

<sup>239</sup> Verdès- Leroux. (Jeanine) 1978 Le travail social. Op cité

<sup>240</sup> Bourdieu Pierre. Questions de sociologie. Edts de Minuit.1984. Chap « quelques propriétés des champs » p 113 à 120.

<sup>241</sup> Bourdieu ( Pierre ) 1970. De la reproduction. Op cité.

les notions de clôture du champ, de droit d'entrée dans le champ, d'adhésion à la valeur des enjeux définis comme légitimes.

### **5.1.2 La violence symbolique**

Le champ se caractérise donc aussi par l'Etat des rapports entre dominants et dominés. Pour que l'exercice du pouvoir apparaisse comme légitime, il est nécessaire que dominants et dominés partagent un même ensemble de représentations relatives à la réalité. Ces représentations dominantes que Pierre Bourdieu appelle « la doxa » sont l'ensemble des opinions communes, des croyances établies, de « ce qui va de soi sans pouvoir être discuté » et qui s'imposent à un groupe social donné ou à l'ensemble de la société au terme d'un processus d'inculcation. Le dominant légitime est donc celui qui jouit d'un pouvoir reconnu et il est censé servir l'intérêt général. Le dominé est pris dans un rapport d'échange réciproque, qui lui fait reconnaître le dominant comme légitime, sans pouvoir percevoir ni concevoir l'arbitraire de la domination.

Ainsi, Pierre Bourdieu, dans ses travaux sur l'école a bien montré en quoi celle-ci est un agent de la reproduction des inégalités sociales. Elle transforme un héritage culturel en mérite personnel sanctionné par des titres scolaires. Ce sont ceux-là même qui justifieront ensuite l'accès aux statuts sociaux élevés et qui valideront l'idée ou la croyance que chacun est censé être à la place qu'il doit ou qu'il mérite d'occuper. Ce mécanisme de transformation de capital culturel en capital scolaire doit, pour être opérant, rester inconnu des agents. Le succès scolaire est alors compris comme la résultante d'un mérite personnel, de même l'exclusion du système scolaire est intériorisée comme une incapacité à s'appropriier la culture de l'école, sans que puisse être comprise et analysée la proximité ou non, voire la continuité entre culture familiale et culture de l'école. L'échec est interprété par l'agent comme une absence de mérite personnel, et il est alors plus prédisposé à reconnaître les hiérarchies (fondées sur les titres

scolaires ) et à accepter l'ordre social comme un ordre naturel.<sup>242</sup>

Mais, écrit Alain Accardo, si dominants et dominés ne partagent pas de croyances communes vis à vis de « l'ordre du monde », le consensus disparaît et la domination serait réduite à l'usage permanent de la violence pour maintenir sa position dans le champ. Il y a donc nécessité d'élaborer un discours de légitimation en produisant ou en entretenant les représentations capables de justifier la domination établie, pour la rendre psychologiquement acceptable, voire désirable. Il s'agit de maintenir les rapports de force et d'éviter la subversion. L'aveuglement des dominés, écrit Alain Accardo, « *est lui-même le produit incorporé de tout un travail idéologique, d'une action pédagogique diffuse et institutionnalisée qui permet de se substituer à la violence physique ou psychologique, une violence symbolique et socialement et psychologiquement acceptable par les dominés.* »<sup>243</sup>

Pierre Bourdieu a mis en évidence les mécanismes d'imposition par l'école de la violence symbolique et la façon dont elle produit un discours de légitimation : outre la transformation du capital culturel en capital scolaire, l'école impose à tous les enfants une culture singulière issue de l'Etat des rapports de force entre classes et groupes sociaux (arbitraire culturel). Elle traite en égaux des inégaux, et masque ainsi les prédispositions familiales à se représenter ou non ses attentes. Elle promet, par la délivrance de titres scolaires, les enfants des dominants dont la culture est la plus proche de celle de l'école. Elle exclut les autres ou les oriente dans des filières « moins nobles » en attribuant cette éviction à un échec personnel et en favorisant l'intériorisation d'une valeur culturelle moindre. Elle légitime, par conséquent, l'accès à des positions sociales dominées.

---

<sup>242</sup> Bourdieu (Pierre ) 1984. Questions de sociologie . Edts de Minuit. P 256 « Il faudrait introduire, dans une description du champ des conflits, des instances qui n'ont jamais été nommées, telle l'école qui contribue à inculquer, entre autre chose, une vision méritocratique de la distribution des positions hiérarchiques, par l'intermédiaire de l'ajustement des titres(scolaires) aux postes, ou l'armée dont le rôle capital est la préparation à l'ouvriérisation. Peut-être faudrait-il ajouter le système juridique, qui fixe à chaque moment l'Etat établi des rapports de forces, contribuant ainsi à leur maintien, les institutions d'assistance sociale qui ont aujourd'hui un rôle capital, et toutes les autres institutions chargées des formes douces de violence. L'idée, inculquée par l'école, que les gens ont les postes qu'ils méritent en fonction de leur instruction et de leurs titres joue un rôle déterminant dans l'imposition des hiérarchies dans le travail et hors du travail : considérer le titre scolaire comme le titre de noblesse de notre société n'est pas une analogie sauvage ; il a un rôle capital dans ce processus d'inculcation de la bienséance dans les rapports de classe. Outre la loi tendancielle vers l'unification des luttes, il y a un passage des formes de violence dures à des formes de violence douce, symbolique ».

<sup>243</sup> Accardo (Alain) 1997. Introduction à une sociologie critique . Lire Bourdieu. Op cité. p77.

Etudier la structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée, en mobilisant le concept de champ, c'est considérer que cet univers occupationnel s'est structuré sur des dimensions particulières. La profession d'éducateur spécialisée s'est constituée en 1945, nous l'avons vu au premier chapitre, sous l'égide des magistrats et des psychiatres dans une perspective de rééducation des familles et de la jeunesse. Nous verrons, dans le chapitre suivant, que ces professionnels héritent d'un déficit de légitimité et qu'ils cherchent à accroître leur capital symbolique. Nous montrerons que les cadres de l'Education spécialisée cherchent à améliorer leur position en bénéficiant de plus de considération par les pouvoirs publics et d'une meilleure reconnaissance salariale. Nous interrogerons les conditions de la professionnalisation sous les contraintes du champ et les effets sur les professionnalités légitimes pour les directeurs et les chefs de service éducatifs.

## 5.2 Une approche par la sociologie des groupes professionnels

Historiquement le travail social a fait reposer toute la légitimité de la pratique sur la personnalité de l'agent. Pour Jean - Yves Trépos<sup>244</sup> le christianisme a imposé un schéma d'excellence corporelle et morale qui s'est traduit par une présentation de soi irréprochable (l'orthodoxie des assistantes sociales) ou par une proximité plus ou moins superficielle avec les publics (premières figures militantes de l'Education spécialisée). Ce schéma a fonctionné comme un véritable ethos du service social. Le savoir - être, en tant qu'ensemble de dispositions sociales incorporées, a longtemps été la source d'évaluation du savoir - faire. L'institutionnalisation du travail social a exigé un transfert de la légitimité de l'action. Celle-ci ne devant plus reposer sur la personne mais sur la profession par l'instauration d'une compétence reproductible.

La définition de la légitimité de la compétence professionnelle a représenté un des enjeux fondamentaux de la professionnalisation du travail social. Pour Jean - Yves Trépos le rapport au savoir dans le champ relève d'un paradoxe. Le savoir professionnel s'est constitué autour de la psychologie et transversalement par rapport à d'autres disciplines (comme la sociologie ou le droit par exemple). Mais comme il ne peut revendiquer leur légitimité il se constitue alors sur une dimension critique. Jean - Yves Trépos écrit : « *le champ du travail social a*

---

<sup>244</sup> Trépos (Jean - Yves) 1992 Sociologie de la compétence professionnelle. Presses universitaires de Nancy.

*pour capital spécifique cette interpellation permanente, cette revendication d'instabilité du savoir ».*<sup>245</sup>

Jean - Yves Trépos, en référence aux conclusions de la thèse de doctorat de Claude Dubar<sup>246</sup>, rappelle que les trajectoires sociales de ces professionnels sont marginales, par rapport aux trajectoires modales des groupes sociaux, dont sont issus ces agents. Il ajoute que, selon lui, ces agents se caractérisent également par une trajectoire scolaire plus ou moins interrompue. L'Etat des luttes pour la définition légitime des compétences professionnelles laisse apparaître des oppositions : certains agents oeuvrent pour la reconnaissance de compétences acquises dans l'exercice de l'activité alors que d'autres cherchent à faire reconnaître la valeur marchande de leur diplôme. Les bénévoles associatifs ont opposé la proximité avec les publics, à la distance que créent les spécialisations, et le désintéressement dans l'investissement aux horaires des professionnels. Il est donc difficile de construire un ordonnancement des situations professionnelles et les différentes initiatives peuvent représenter autant de ressources qui sont légitimées dans la rencontre avec les publics. Les critères d'intervention au nom de la profession ne sont pas réellement explicites. Les travailleurs sociaux sont pris dans ce mouvement général qui conditionne l'exercice professionnel. Mais ils doivent aussi, dans le même temps, faire individuellement la preuve de leur professionnalité et cette démonstration engage également l'ensemble de la profession. Jean - Yves Trépos caractérise ainsi l'Etat de fonctionnement du champ : *« fraction de l'espace social fonctionnant comme marché des biens symboliques (à l'instar du champ scolaire, religieux, intellectuel) le champ du travail social apparaît comme un univers bien particulier à la conquête de son autonomie relative, dans un processus contradictoire qui se fait contre et par l'institutionnalisation. Comme d'autres fractions du marché des biens symboliques (et singulièrement le champ artistique) le champ du travail social s'affirme dans un rapport complexe à l'initiative publique : cette demande objective de reconnaissance d'une spécificité et, par là, du monopole d'intervention, est aussi très nettement une affirmation de défiance, c'est à dire l'affirmation d'une autre philosophie du social. A la limite, comme dans le champ artistique, toute pratique d'un agent qui apparaît trop*

---

<sup>245</sup> Ibid p 157.

<sup>246</sup> Dubar (Claude) 1984 - La formation professionnelle continue en France 1970 – 1980. Une évaluation sociologique. Paris. Thèse d'Etat de sociologie, université de Paris IV, mars 1984.



*conditionné par l'action Etatique serait, dans l'économie interne du champ, un facteur négatif* ». <sup>247</sup>

Compte - tenu du rapport particulier des agents à la constitution d'un savoir professionnel, et de l'ambivalence en ce qui concerne la revendication d'une institutionnalisation de l'activité, il nous a paru éclairant d'avoir recours à la sociologie des groupes professionnels. Elle peut, à notre sens, nous aider pour mieux comprendre les modalités selon lesquelles les cadres de l'Education spécialisée cherchent à clôturer un champ d'exercice professionnel et faire la démonstration de la possession d'une expertise légitime et opérante selon la commande publique. Nous chercherons dans les chapitres suivant à rendre compte des discours d'argumentation, que tiennent les cadres de l'Education spécialisée, pour mieux justifier le caractère insubstituable d'une activité d'encadrement historiquement mal identifiée.

Nous ne nous référons pas ici à la tradition fonctionnaliste nord - américaine qui reconnaît un idéal typique de la profession. Celui - ci cristallise en effet plusieurs éléments: une formation longue, l'autorisation légale d'exercer un type d'activité<sup>248</sup>, la création d'un ordre professionnel respectant les règles déontologiques et éthiques dans un idéal de service. Ces différents éléments donnant accès à un statut professionnel valorisé et convoité. Dans cette perspective, le problème du chercheur est de séparer ce qui relève d'une occupation de ce qui s'apparente à une profession. Les limites de cette approche ont été établies par la sociologie interactionniste des professions qui considère qu'une profession est une occupation qui a réussi: *« de toute façon dans notre société ceux qui exercent un métier cherchent souvent à l'élever dans la hiérarchie professionnelle en le transformant en « profession ». Je ne décrirai pas ici le processus, mais j'indiquerai seulement que, dans mes propres recherches, je suis passé de la fausse question: « est-ce que tel métier est une profession? » aux questions plus fondamentales: « dans quelles circonstances les membres d'un métier essaient - ils de transformer celui - ci en profession? » et « quelles étapes franchissent - ils pour se rapprocher du modèle valorisé de la profession? »* <sup>249</sup>.

---

<sup>247</sup> Trépos (Jean - Yves) 1992 Sociologie de la compétence professionnelle. Op cité. P 164.

<sup>248</sup> Hughes parle alors de licence voir Chapoulie (Jean - Michel) 1996 Le regard sociologique. Traduction des textes de Hughes « Men and their work » Chapitre 6 - Licence et mandat. Edts de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

<sup>249</sup> Chapoulie (Jean - Michel) Traduction des textes de Hughes. Op cité. L'étude du travail et des métiers.

Pour Everett C. Hughes la licence est un attribut important du métier puisqu'elle représente l'autorisation légale d'exercer un type d'activité. Même si la réglementation en la matière est diverse Hughes propose de comprendre la notion de licence comme une permission de la société d'exercer des actions, qui ne sont ni permises ni attendues des autres, comme a pu d'ailleurs le démontrer Eliott Freidson dans son travail relatif à la profession médicale<sup>250</sup>. La licence autorise à s'écarter des comportements ordinaires et à se référer à un savoir coupable. Hughes prend l'exemple du prêtre qui ne peut infliger de pénitence s'il n'est expert en matière de péché. Il doit en effet distinguer le péché véniel du péché mortel et guider les gens dans les pensées ou croyances à adopter ou à bannir. C'est aussi dans cette perspective que l'on pourrait comprendre la revendication des travailleurs sociaux de connaître les pratiques déviantes de leurs publics pour mieux les accompagner.

Sur les modèles des professions établies les métiers cherchent à revendiquer un mandat légal, moral et intellectuel, non seulement pour avoir licence de faire ce que les autres ne font pas, mais également pour que le groupe indique à la société et à l'individu ce qu'il est bon et juste de faire pour tel ou tel domaine de l'existence. Claude Dubar et Pierre Tripier écrivent : *« Ainsi, tout collectif exerçant une activité (occupation), un métier, un emploi est conduit à stabiliser son domaine, son territoire, sa définition en obtenant de ses partenaires (et notamment de ceux qui ont « ce pouvoir ») une autorisation spécifique, limitant la concurrence, et une mission reconnue, valorisant le groupe. Lorsqu'un groupe y parvient, il devient, pour un temps au moins, une profession. »*<sup>251</sup> L'enjeu, pour des professionnels, est donc de faire reconnaître la valeur éminente de leur activité et d'obtenir le mandat qui permettra la reconnaissance du travail.

Pour Hughes la licence et le mandat représentent des processus de répartition des différentes fonctions morales entre les membres d'une société ou les catégories d'individus. Ils constituent ainsi les manifestations premières de la division morale du travail. Prendre en charge certaines fonctions sociales ou morales au sein d'une société amène un groupe de professionnels à se voir confier un domaine de comportement, ainsi que des droits et des responsabilités dans ce domaine, et parfois même un certain nombre de privilèges. Tous aspirent à un statut protecteur. Ils cherchent à se faire reconnaître de leurs partenaires en développant des rhétoriques professionnelles et en recherchant des protections légales.

---

<sup>250</sup> Freidson (Eliott) 1984 La profession médicale. Edts Payot.

<sup>251</sup> Dubar (Claude) – Tripier (Pierre) 1998 Sociologie des professions. Edts Armand Colin p 104

Certains y réussissent mieux que d'autres grâce à leur capacité à se coaliser mais aussi à leur position dans la division morale du travail. Il s'agit généralement de professions prenant en charge des domaines qui relèvent du sacré comme par exemple la naissance ou la mort ou celles qui manipulent des savoirs coupables comme la sexualité, la maladie ou encore le crime.<sup>252</sup>

Catherine Paradeise prolonge la réflexion et pour éviter l'ambiguïté parle de sociologie de la professionnalisation et non des professions<sup>253</sup>. Cependant quelle que soit la terminologie il s'agit d'explorer les opérations qui permettent à une occupation de se revendiquer comme profession. A ce titre, les traits idéal - typiques seront considérés comme un objet d'analyse, et le discours des professionnels agréé doit être rapporté à ses conditions de production et de succès, et donc aux caractéristiques et aux enjeux des énonciateurs. On ne se situe alors plus dans une perspective statique, mais dans une analyse dynamique qui rapporte l'obtention du statut aux faits concrets de professionnalisation. Chacun des traits de l'idéal - typique est susceptible de caractériser une profession tout à la fois comme produit et comme condition du travail de production et de reproduction de la profession. C'est aussi dans cet esprit que l'on peut comprendre le concept de professionnalisation utilisé par Lise Demailly à savoir le « *processus et résultat des négociations sociales permettant une certaine autonomie dans le travail* »<sup>254</sup>

Le discours sur la profession ne fait donc pas Etat de données intrinsèques à celle - ci, mais c'est un construit social, en ce sens qu'il représente une « *argumentation devenue croyance partagée par les publics internes et externes de l'occupation, dans le mouvement d'organisation matérielle et symbolique lié à la conquête de la pérennisation du statut*<sup>255</sup> ». Le groupe professionnel, s'il en est lorsqu'on parle des cadres de l'éducation spécialisée, engagerait donc un travail stratégique, symbolique et rhétorique de reconnaissance sociale. Celui - ci consisterait, de manière imbriquée, à valoriser ses capacités et à les nommer, à désigner ses membres comme possédant les ressources recherchées. Il s'agirait aussi de stabiliser ses compétences en un ensemble complexe et cohérent et identifiable à la professionnalité de ce groupe. Lequel participerait à la construction sociale des besoins, des

---

<sup>252</sup> voir à ce propos Dubar (Claude) – Tripier (Pierre) 1998 Sociologie des professions op cité le chapitre 5 dans son ensemble « la sociologie interactionniste des groupes professionnels ».

<sup>253</sup> Paradeise (Catherine) 1988 « Les professions comme marchés fermés du travail ». in Sociologie et société. Vol XX- N°2 -

<sup>254</sup> Demailly (Lise) 1994 « compétences et transformation des groupes professionnels » op cité.

<sup>255</sup> Paradeise (Catherine) 1988 « Les professions comme marchés fermés du travail ». Op cité.

problématiques, des cadres cognitifs et idéologiques dans lesquels des solutions sont recherchées.<sup>256</sup>

Les concepts de la sociologie des groupes professionnels nous ont permis de porter un regard critique et distancié sur la littérature professionnelle à propos des cadres de l'Education spécialisée.<sup>257</sup> Nous cherchions à rendre compte des discours idéologiques sur le caractère insubstituable de cette activité d'encadrement, historiquement mal identifiée. A travers l'analyse de la presse professionnelle nous avons cherché à rendre compte des modalités selon lesquels les cadres de l'Education spécialisée construisaient une analyse collective et donc à établir s'il s'agissait ou non d'un groupe professionnel. L'aller et retour entre la construction théorique et le travail de terrain a contribué à faire évoluer cette question au cours de l'analyse empirique. Le processus de professionnalisation, comme le laissait déjà entendre notre hypothèse est loin d'être aussi homogène que ne veut bien le présenter la presse professionnelle. L'analyse des discours comme l'accès un peu plus direct au travail des cadres, sur la base de l'observation des réunions de cadres, a permis de prendre de la distance avec la justification, l'apologie de l'activité des professionnels eux – mêmes.

Claude Dubar et Pierre Tripié mentionnent l'intérêt, pour la recherche, de l'approche interactionniste de Bucher et Strauss et plus particulièrement de la notion de segment professionnel.<sup>258</sup> Bucher et Strauss prennent l'exemple de la profession médicale aux Etats - Unis et montrent que la coalition en segments correspondent à des institutions différentes de travail (hôpitaux, faculté, cabinets médicaux), à des statuts différents (généralistes, spécialistes, chercheurs) à des associations diverses. Dans l'analyse l'accent est mis sur la diversité, les clivages et les mouvements. Ce, d'autant plus que chaque spécialité cherche à se faire une place, à se distinguer des anciennes, à argumenter son efficacité. Ce qui rassemble les membres d'une profession dans un segment ce sont les croyances partagées et le sens subjectif attribué à l'activité professionnelle. Dans cette optique les traits susceptibles de rassembler les membres d'un groupe professionnel, comme la confraternité ou l'esprit de

---

<sup>256</sup> Demailly (Lise) 1994 – « compétences et transformation des groupes professionnels » op cité. Dans cet article, Lise Demailly définit la professionnalité comme l'ensemble de compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné ».

<sup>257</sup> Nous avons en mémoire les remarques de Claude Dubar et Pierre Tripié pour qui on peut difficilement parler d'un courant théorique combinant rigueur logique et cumulativité : « *Il s'agit moins d'une théorie que d'une perspective de recherche permettant d'affronter le » terrain » avec de « bonnes questions » et un « regard aiguisé ».* in Dubar (Claude) – Tripié (Pierre) 1998 Sociologie des professions. Op cité p 110

<sup>258</sup> Bucher (R) - Strauss (A) 1961 « Profession in process » traduit dans Strauss (A) La trame de la négociation Paris, l'Harmattan, 1992, p 67 - 86.

corps, sont aussi ceux qui contribuent le plus à les dissocier en segments. Un segment qui s'organise doit alors s'assurer de l'alliance avec d'autres segments, rechercher l'adhésion de certains clients, négocier avec l'Etat les avantages symboliques relatifs à leur exercice professionnel, tourner à son profit les règles du marché. Pour Bucher et Strauss les groupes professionnels doivent être considérés comme des mouvements sociaux et la compétition entre segments ne peut être isolée du contexte économique, social et politique.

Dans notre chapitre sur le rapport au statut de cadre nous chercherons à décrire les modalités de cohésion ou de segmentation du groupe social des cadres de l'Education spécialisée. Nous essayerons de repérer si ces cadres qui sont classés sous un même statut partagent aussi les mêmes définitions professionnelles de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. Pour Jean - Yves Trépos le travail social doit faire face à de nouvelles formes de concurrence et est soumis, de ce fait, au renouvellement de ses schémas d'argumentation professionnelle. C'est ainsi que l'expertise sociale et l'ingénierie sociale deviennent de nouveaux standards de la compétence. Dans le premier cas les services sociaux peuvent par exemple tenter des alliances, notamment avec des bailleurs publics ou privés, pour résoudre un problème d'impayés de loyers. Tout en responsabilisant les familles « défailtantes », les travailleurs sociaux mettent leurs compétences au service d'organismes créanciers, pour trouver un compromis acceptable. Ils évitent ainsi parfois à ces familles une mise sous tutelle aux prestations familiales. Le recours à l'ingénierie sociale permet de sortir de la simple ingéniosité. Il s'agit de recourir à des techniques industrielles pour analyser les fonctionnements, réaliser des montages financiers, concevoir un dispositif, envisager sa gestion et prévoir l'évaluation. La crédibilité, la protection de l'activité passe par un certain nombre d'épreuves réglées avec les concurrents et les commanditaires. Le travail d'attestation de l'expertise passe par la mobilisation de méthodes et des instrumentations industrielles que l'on peut différencier des personnes. Il est ainsi plus facile de revendiquer leur caractère objectif et de mesurer la qualité de leur utilisation. L'expertise sociale qui représente un compromis civique - industriel pour sortir d'un traitement domestique des questions sociales et l'ingénierie sociale qui trouve sa légitimité dans l'utilisation de techniques industrielles pourraient représenter autant de base à une éthique de l'intervention.

De la même façon la notion de groupe inducteur que Jean – Yves Trépos emprunte à M. Simon peut favoriser des alliances particulières avec la population que des professionnels sont censées aider : « ... *un groupe social est inducteur au sein d'une population lorsque, en*

*raison de sa prégnance militante d'une part, et, d'autre part, de l'homologie existant entre son éthos et celui de la population concernée, il entraîne la constitution de pratiques sociales orientées au sein de cette population ».*<sup>259</sup> Les membres d'un même groupe professionnel peuvent donc se rassembler autour de valeurs communes et justifier la pertinence de cette adhésion en prouvant le caractère réel d'une rencontre avec le public. Le partage d'une même identité sur la base de valeurs communes, de croyances partagées, peut alors, au delà du statut et des rhétoriques professionnelles stéréotypées, contribuer à la segmentation d'un groupe professionnel.

### **5.3 Inscrire l'analyse de l'évolution des fonctions d'encadrement dans la sociologie du travail**

Analyser les stratégies de cadres qui cherchent à compenser un déficit de légitimité présente au moins deux niveaux de difficulté :

- Celle d'avoir accès à la nature même du travail de ces professionnels. Que font – ils réellement ? On peut supposer que leur discours est l'un des éléments de la stratégie qui vise à montrer qu'ils sont de nouveaux professionnels et qu'ils ont bien pris la mesure des enjeux d'une redéfinition de leur activité. Le chercheur doit garder une vigilance critique pour ne pas reprendre sans distance un argumentaire qui justifierait la prise de distance de professionnels, qui pensent avoir une conception « moderne » de leur activité, avec les anciens dont la professionnalité resterait centrée sur le référentiel de la relation.
- Le fait de se situer dans le cadre de métiers relationnels où le contenu du travail pourrait être moins facilement observable ou moins évident à décrire que dans le secteur de la production. Néanmoins la sociologie des professions démontre qu'ils peuvent être étudiés au même titre que d'autres métiers.<sup>260</sup> Plus récemment, et sans être exhaustif, on peut citer

---

<sup>259</sup> Trépos (Jean - Yves) 1992 Sociologie de la compétence professionnelle. Op cité p 155 . Jean – Yves Trépos cite le travail de M Simon. Simon (M) 1961 - « Les attitudes politiques ouvrières dans le département du Nord » in Cahiers internationaux de sociologie.

<sup>260</sup> Freidson (Eliot) 1986 – « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique » in Revue française de sociologie. XXVII p 431 - 443

les recherches de Dominique Montjardet sur la police<sup>261</sup>, celles de Lise Demailly sur les enseignants<sup>262</sup> ou encore le travail de Stéphanie Pryen sur les prostituées.<sup>263</sup>

A travers le paradigme des classes et avec l'assimilation des cadres aux classes moyennes la recherche s'est beaucoup développée, dans les années 1970, sur la base de l'analyse de la position sociale occupée par les cadres et sur leur place dans la division sociale du travail. Plutôt que de s'attacher à ce que sont les cadres nous chercherons également à savoir ce qu'ils font et à décrire les actes produits dans le travail. Ce sera d'ailleurs l'objet de nos sixième et septième chapitres. Les observations des réunions de cadres que nous avons réalisées ont aussi eu pour objet de dépasser les discours pour mieux aborder la situation de travail.

Nous essayerons de mettre en évidence les modalités selon lesquelles le travail d'assistance et de soins se divise, se recompose et la manière dont les savoirs et les pouvoirs se redistribuent. L'apport de la sociologie de la reproduction permettra de référer le travail à une conception globale de la société et de mieux comprendre comment l'Etat régule un marché des métiers qui s'était professionnalisé, et donc clôturé, au moins pour les professions canoniques.<sup>264</sup> Se centrer sur une description minutieuse des actes techniques favorisera l'analyse des ressorts sur lesquels repose l'accroissement de la productivité, dans un secteur d'activité caractérisé par sa forte composante relationnelle, et par l'importance des savoirs d'expérience. Cette description contribuera également à mieux comprendre les modalités selon lesquelles l'implication au travail est recherchée et peut aboutir à une forme de flexibilité.<sup>265</sup>

Sous l'impact des politiques publiques le travail social se transforme. L'évolution d'une activité de travail pose généralement la question de la qualification. L'espace occupationnel, dans lequel s'inscrivent les fonctions d'encadrement que nous étudions, n'échappe à la règle. La qualification est forcément toujours porteuse d'enjeux puisqu'elle représente un élément central dans la définition des rapports entre un travailleur et son employeur. Mais elle atteste

---

<sup>261</sup> Montjardet (Dominique) 1987. « Compétence et qualification comme principe d'analyse de l'action policière » in Sociologie du travail n°1.

<sup>262</sup> Demailly (Lise) 1987 – « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants » in Sociologie du travail n°1

<sup>263</sup> Pryen (Stéphanie) 1999 - Stigmate et métier – Presses universitaires de Rennes.

<sup>264</sup> Appellation donnée par les chercheurs du programme MIRE « observer les emplois et les qualifications de métiers de l'intervention sociale » à des métiers comme éducateur spécialisé, assistant de service social.

<sup>265</sup> Coriat (Benjamin) 1995. « Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles ». in Bidet (Jacques) - Texier (Jacques) 1995 - La crise du travail. Edts PUF. Coll Actuel Marx

aussi d'une expertise professionnelle. Ceci, à notre sens, surdétermine le rapport à la qualification des cadres de l'Education spécialisée et ce compte – tenu des contraintes structurales du champ.

Cependant les sociologues du travail ont tous souligné le caractère ambigu de la qualification qui désigne des réalités multiples et pose diverses questions : comment la définir, qui la définit et avec quelle efficacité ? Comment doit – elle évoluer et tenir compte de l'évolution des techniques ? Quelles relations construire entre les systèmes de formation et les contenus des emplois ?<sup>266</sup> La qualification du travailleur s'exprime par un ordre des qualités agencé selon une graduation des diplômes et par des équivalence sur la base des expériences professionnelles. L'ordre des postes est condensé dans la hiérarchie des salaires qui est établi selon des critères qui se réfèrent à l'Etat du marché du travail. Pour Pierre Naville les relations entre salariants et salariés s'inscrivent dans des rapports sociaux et la qualification est le produit, à un moment de l'histoire, du rapport de force entre ces deux partenaires. La qualification est un rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale. Elle est donc relative puisqu'elle reconnaît l'importance des savoirs certifiés par l'Etat au regard de l'évolution des technologies mais elle considère qu'il peut en être fait une utilisation économique tout à fait différenciée (cf. notion de marché fermé du travail, caractère insubstituable de l'activité).

Dans un champ où il devient nécessaire de renouveler les preuves de l'expertise professionnelle, on peut supposer une fascination de certains segments professionnels pour les techniques industrielles, censées atténuer l'importance du facteur humain au profit de davantage d'objectivité, permettre ainsi l'interchangeabilité des agents, et donc une rationalisation plus efficace de l'activité relationnelle. Sur le modèle de la « job – évaluation »<sup>267</sup> se développerait la croyance de pouvoir définir la qualification à partir du simple contenu des tâches à exercer et d'établir ainsi les exigences objectives des différents

---

<sup>266</sup> Pour les travaux récents on peut citer, sans bien sûr être exhaustif, Dubar (Claude) 1996 - « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence » in Sociologie du travail 2 / 1996.

<sup>267</sup> « *Les discussions autour de l'évaluation des tâches – job évaluation – ont clairement montré que l'échelle construite à partir de divers critères – connaissance – expérience – responsabilité – parfois risques professionnels etc. n'ayant aucun sens statistique, ne se justifie que comme une mise en forme d'un jugement collectif porté sur les divers postes de travail* ». Touraine (Alain) 1965 - La sociologie de l'action - Edts du Seuil.



postes<sup>268</sup> de travail.

Mais la maîtrise impérative des coûts du travail social oblige les professionnels à davantage d'efficacité voire d'efficacités et exige une certaine réactivité à un marché de l'action sociale devenu concurrentiel. Les cadres du secteur de l'Education spécialisée, engagés dans une recherche de légitimité par le statut, n'échappent pas pour autant à la logique de la compétence. La place qu'ils occupent dans la division du travail implique qu'ils participent activement à l'amélioration des gains de productivité et de la compétitivité économique. Le travail social ne constitue pas un univers professionnels « à part » et il subit comme les autres secteurs d'activité les impératifs économiques. Ceux - ci justifient une rationalisation des activités de travail et même celle historiquement caractérisée par une transmission quasi initiatique des normes de l'exercice professionnel.

Les années 1980 sont marquées en France par un ensemble d'évolutions significatives que de nombreux économistes et sociologues ont interprété comme une rupture du compromis Fordiste. Claude Dubar mentionne que l'entreprise est réhabilitée dans la société française et qu'on assiste à une diffusion d'un discours sur « le management social ». Celui - ci fait de la gestion des ressources humaines la clé de la compétitivité et y associe de plus en plus la notion de compétence. La compétence devient la base d'un nouveau mode de gestion pour accompagner l'organisation du travail (rupture affichée avec le taylorisme) et le changement de rapports de force entre employeurs et syndicats de salariés (déclin accru de la syndicalisation et de la négociation collective). Les qualités gestionnaires et relationnelles deviennent essentielles. Il ne s'agit plus de tenir un poste de travail mais de participer activement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Dans un contexte de recherche de flexibilité de l'emploi, les emplois ne sont désormais plus définis par le contenu des postes et des savoirs mais à partir d'une somme de situations donnant à lieu à des compétences pouvant être isolées des fonctions (cf. méthode de segmentation des emplois à partir des compétences).<sup>269</sup>

---

<sup>268</sup> On peut mentionner ici une des définitions du poste qui rend compte du caractère dynamique de celui - ci : « Position occupée par le salarié étroitement délimitée dans l'entreprise et ses structures organisationnelles, dans la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, dans le découpage séquentiel du processus de production ou des procédures de production » in Dubéchet (Patrick) – Le Quéau (Pierre) – Messu (Michel) 1998 « La nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social » Programme de recherche MIRE - Observer les emplois et les qualifications des métiers de l'intervention sociale - synthèse finale.

<sup>269</sup> Dubar (Claude) 1996 - « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence » article cité.

Lise Demailly a étudié la pénétration du modèle de la compétence, dans un univers extérieur au monde industriel, à savoir le groupe professionnel des enseignants. Elle montre que le modèle de la compétence ne se substitue pas à celui de la qualification. On assisterait plutôt à une cohabitation conflictuelle de ces deux modèles au sein de ce groupe professionnel. Certains enseignants se réfèrent à une conception professionnelle de leur métier fondée sur la qualification. Ils privilégient les connaissances formelles et les codifications juridiques comme conditions d'exercice de l'activité professionnelle. L'enseignant qualifié est celui qui possède les titres scolaires et les habilitations officielles pour exercer sa profession. Ceux-ci sanctionnent avant tout des savoirs académiques et didactiques et essentiellement disciplinaires. Ils s'acquièrent dans la formation initiale avant de se traduire par l'exercice professionnel. Ils ne sauraient être remis en cause par les évolutions des politiques scolaires ou l'irruption de nouvelles finalités éducatives. Inversement les enseignants qui se réfèrent à la compétence parlent de leur métier comme d'un art dans lequel ils mettent en œuvre des qualités personnelles qui sont aussi « *des capacités professionnelles socialement requises et institutionnellement valorisées, des expériences variées et efficaces sur le terrain, des savoirs et des aptitudes pratiquement requises par les situations professionnelles, des savoirs – faire empiriques et opératoires permettant de faire face aux situations imprévues* ». <sup>270</sup> Ces qualités, essentiellement relationnelles, ne peuvent s'acquérir par une formation préalable : elles sont soit « innées » soit construites par l'expérience directe et en situation réelle. Elles font corps avec la personnalité des professionnels qui est en fait leur principal instrument de travail. Ces qualités permettent une mobilisation et une implication de ceux-ci dans la réalisation d'objectifs. Lesquels sont impulsés dans le cadre de politiques institutionnelles et d'une gestion qui obéit à des contraintes diverses comme l'hétérogénéité des publics scolaires, la notion de rentabilité de l'enseignement et des diplômes dans un contexte de marchandisation des biens publics.

Pour Lise Demailly tout se passe comme si qualification et compétence renvoyaient à deux mondes professionnels différents définis à la fois par des modes « objectifs » de gestion et par des rapports « subjectifs » au travail. La qualification « technique » requiert des connaissances formalisées, le respect méthodique des procédures et la mise en œuvre des savoirs d'un autre type à la fois abstraits et procéduraux. L'habilitation repose sur la connaissance préalable de ces procédures et sur la capacité de formalisation de situations standardisées. Au contraire

---

<sup>270</sup> Demailly (Lise) 1987 – « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants » article cité.

l'habilité professionnelle (ici plus comportementale que manuelle) ne peut s'acquérir que par la pratique elle – même tant les savoirs sont liés aux savoirs - faire incorporés dans les personnes. Ce sont des savoirs en acte, en situation et donc liés à des contextes spécifiques. Dans des travaux ultérieurs Lise Demailly modélisera cette conception de la compétence. Elle définira la compétence comme : « *un lien entre trois phénomènes :*

- *des caractéristiques physiques et culturelles propres à des individus ou communes à des groupes, incluant certaines possibilités par rapport à l'action,*
- *des exigences liées à la situation de travail ou à des postes, des requis définis par rapport à des tâches, des employeurs, un marché du travail, une organisation,*
- *la reconnaissance sociale (à un niveau et dans un espace à préciser) de cette rencontre de cette adéquation entre des caractéristiques, des personnes et des requis. »<sup>271</sup>*

### **5.3.1 L'analyse de l'activité d'aide aux personnes selon la méthode ETD**

*« La méthode ETED vise à appréhender les métiers dans leurs évolutions et positionnements réciproques dans la complexité du travail et de ses exigences. Trois séries de recherches, études et constats sont à l'origine de la méthode ETED : l'évolution des problèmes et des pratiques de GRH, les limites des méthodes traditionnelle des emplois, l'impact des nouvelles technologies dites de l'information et de la communication ».<sup>272</sup>*

La méthode ETED s'attache à réinscrire la situation de travail dans un système de production et à observer les grandes évolutions qui affectent ce dernier. On peut rappeler la manière dont l'étude réalisée avec le fond d'assurance formation PROMOFAP décrit le processus socio – productif des établissements sociaux et médico – sociaux :

*«Au delà de la diversité des associations et des établissements du secteur social et médico - social, on peut dégager une forme commune du processus principal d'élaboration et de mise*

---

<sup>271</sup> Demailly (Lise) 1994 « Compétence et transformation des groupes professionnels » in Minet (Francis) - Parlier (Michel) - De Witte (Serge) La compétence, Mythe, Construction ou réalité Edts l'Harmattan

<sup>272</sup> Mandon (Nicole) 2000 - « Les emplois types (ou emplois métiers) étudiés dans leur dynamique : la méthode ETD. » présentation de la méthode faite par Nicole Man don aux journées organisées par l'USAS à Marseille les 22, 23, 24 novembre 2000 ayant pour thème « Les associations dans l'action sociales, s'engager pour innover » in Rousseau (Michel,) Mordohay (Olivier), Veunac (Michel) - Janvier 2001 - Educateur spécialisé : un emploi générique. Chef de service éducatif : un emploi en puissance. Etude réalisé avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

*en œuvre du projet éducatif. On tient compte du fait que les établissements peuvent articuler plusieurs actions complémentaires autour de la mission éducative:*

- *Une action thérapeutique liée à des soins psychologiques, médicaux et paramédicaux*
- *Une action pédagogique liée à des activités d'enseignement*
- *Un accompagnement des actes de la vie quotidienne*

*Par ailleurs, les processus logistiques, administratifs et comptables ainsi que la gestion des ressources humaines sont indispensables à leur fonctionnement. Ces différentes activités sont réalisées par des emplois relevant de filières professionnelles différentes qui concourent globalement à la réalisation du projet social ou médico - social de l'établissement.»*

On peut donc considérer que les établissements sociaux ou médico – sociaux fonctionnent sur la base d'unités d'encadrement de la production d'un travail d'aide aux populations. Elles comprennent des cadres hiérarchiques et des cadres fonctionnels, parfois même des coordinateurs. On retrouve donc des directeurs généraux, des directeurs généraux adjoints, des directeurs administratifs et financiers, des directeurs d'établissements ou services, des secrétaires généraux, des comptables ou des adjoints des cadres dans la Fonction publique hospitalière, des chefs de service éducatifs, ou dans la Fonction publique hospitalière des cadres socio - éducatifs, des éducateurs techniques chefs, des cadres techniques ou administratifs (conseiller technique, psychologue ou psychiatre... ) parfois d'autres personnels comme des éducateurs, n'ayant pas de statut de cadre, mais exerçant cependant une fonction d'encadrement. Tous concourent à la production d'une activité d'aide à la personne et l'encadrement de cette activité s'organise autour de la nécessité de conforter, par une gestion stratégique, la place de l'établissement ou du service dans un environnement concurrentiel.

Le processus socio – productif d'un établissement comprend les diverses activités réalisées par des emplois relevant de filières professionnelles différentes qui concourent globalement à la réalisation du projet social ou médico – social de l'établissement. En nous appuyant très largement sur les travaux de Nicole Mandon<sup>273</sup> et le document dans lequel son intervention est

---

<sup>273</sup> Mandon (Nicole) 2000 – « Les emplois types (ou emplois métiers) étudiés dans leur dynamique : la méthode ETD. » in Rousseau (Michel), Mordohay (Olivier), Veunac (Michel) - Janvier 2001 - Educateur spécialisé : un emploi générique. Chef de service éducatif : un emploi en puissance. Etude réalisé avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

publié nous pouvons préciser ce qu'on peut entendre par processus socio – productif :

L'activité d'aide aux personnes consiste en la mise en œuvre d'objets éducatifs collectifs et ou individualisé définis par le projet pédagogique de la structure concernée. Les professionnels de ces structures réalisent donc des actions pédagogiques, sociales et médico – psycho – éducatives pour reprendre les termes des conventions collectives.

Le processus socio – productif d'une structure reconstitue les grandes étapes d'élaboration et de production d'un bien ou d'un service auxquelles les titulaires des emplois étudiés contribuent principalement. Ils incluent leurs démarches spécifiques, leur finalité globale et leur positionnement d'interface vis à vis d'autres acteurs. (collègues, autres services, usagers, partenaires). On distingue en général un processus principal, qui correspond au positionnement de la structure dans son champ professionnel, et des processus d'appui indispensables au fonctionnement.

Le processus principal est, pour les établissements étudiés, l'élaboration et la mise en œuvre du projet éducatif. Mais les établissements peuvent articuler plusieurs actions complémentaires autour de la mission éducative :

- Une action thérapeutique liée à des soins psychologiques, médicaux et para – médicaux.
- Une action pédagogique liée à des activités d'enseignement.
- Un accompagnement des actes de la vie quotidienne.

Les processus logistiques, administratifs et comptables ainsi que la gestion des ressources humaines concourent à la production du processus et au fonctionnement des établissements.

Comme l'illustre le schéma ci – après le processus productif du service éducatif d'un établissement social ou médico – social peut se détailler ainsi :

- L' environnement social, politique, administratif et professionnel dans lequel s'inscrit la structure. On y retrouve différents agents comme les organismes de tutelle, les mandants, les usagers et familles, les partenaires.
- L'offre de service (thérapeutique, éducatif, pédagogique, accompagnement). Le positionnement de l'offre à travers les négociations et l'obtention d'une habilitation et d'un agrément.

- Le projet d'établissement. (organisation des services et modes de management)
- La réception, l'examen des demandes de prises en charge et la gestion des flux.
- L'accueil des usagers et la définition des projets individualisés. (accueil – observation – diagnostic)
- La mise en place des conditions de mise en œuvre des projets. (accompagnement des actes de la vie quotidienne, animation d'activités socio – culturelles, la relation duale, la conduite d'activités pédagogiques). Le suivi permanent et l'ajustement (réunions d'équipe ou pluri – disciplinaire, l'analyse de la pratique, l'appui psychologique). Le point (ou bilan) sur les projets individualisés. (alimentation des dossiers et compte – rendu aux mandants). L'orientation, la sortie (suivi) des usagers.
- Le bilan d'ensemble.

Ce processus socio – productif présente plusieurs caractéristiques :

- Il ne s'agit pas d'un processus simple produisant un seul type de service mais d'un processus complexe où s'articulent autour de l'action éducative, sous des formes et à des degrés variables (selon les établissements, les publics, les types de prise en charge ...) des actions thérapeutiques, pédagogiques et d'accompagnement.
- Ce n'est pas un processus linéaire mais plutôt d'un processus alimenté par une dynamique permanente d'ajustement et de régulation grâce à des formes de bouclage des différentes phases du processus sur les phases antérieures. Le processus alterne notamment des phases de travail éducatif dans la proximité de l'usager, des phases de prise de recul et d'analyse des pratiques, des phases de suivi et de réajustement des projets individualisés. Ces bouclages s'enracinent dans le suivi et la connaissance étroite du quotidien qui lui – même présente déjà ce principe de recul et d'ajustement.

Dans ce processus socio – productif il existe des moments de bilan d'ensemble, de synthèse, d'évaluation qui alimentent d'autres séquences du processus :

- La capitalisation de l'expérience au niveau individuel et collectif et la formalisation des savoirs et savoirs faire, dans une perspective de développement des compétences et de formation professionnelle (au niveau de l'équipe, de l'association, voire de la profession)
- La capitalisation de l'expérience au niveau du service et de l'établissement pour repenser le projet de service, le mode de management...

- La valorisation de l'activité auprès des partenaires, des politiques, des organismes de tutelle. Cette valorisation de l'activité s'avère particulièrement importante dans un contexte concurrentiel où les associations sont amenées à développer une fonction de marketing social et lors de la négociation des habilitations, des agréments, des partenariats...

### 5.3.2 La fonction d'encadrement

Dès les années 1970 Georges Benguigui et Dominique Montjardet s'intéressent aux cadres en tant qu'objet de recherche.<sup>274</sup> Pour ces auteurs définir le groupe des cadres non seulement par rapport au statut mais également en référence à une pratique professionnelle présentait un intérêt scientifique certain puisque le statut unifie et le travail divise. Comme a pu le rappeler, par la suite, Paul Bouffartigue ce que font les cadres représente l'une des sources majeures de l'hétérogénéité de cette catégorie sociale et s'intéresser à leur travail c'est se donner les moyens de comprendre les contradictions, les tensions et les dynamiques qui traversent cette catégorie<sup>275</sup>.

Georges Benguigui, Dominique Montjardet et Antoine Griset<sup>276</sup> orientent alors leurs recherches sur la division du travail des cadres. Pour ces auteurs la fonction d'encadrement se structure sous l'influence de trois facteurs qui sont le marché, l'organisation et la technologie. Le marché influence d'ailleurs, directement les fonctions qui vont être privilégiées dans la firme, ce qui permet de comprendre en partie les lignes de clivage dans la fonction d'encadrement. Le type de marché sur lequel évoluent les entreprises semble plus déterminant que l'impact de la technologie qui relève de choix humains et sociaux. Partir de l'unité fonctionnelle de l'encadrement comme le proposent ces auteurs représente une alternative intéressante à une analyse du travail qui ne considérerait chaque niveau de l'encadrement que sur la base du statut et du profil de poste. Il s'agit de rendre compte de la manière dont se

<sup>274</sup> Benguigui (Georges) - Montjardet (Dominique) 1970 Etre un cadre en France ? Les cadres et l'emploi Edts Dunod.

<sup>275</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 - « « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres » Colloque autour des travaux de Georges Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer. Travail et Mobilités. Université de Paris X Nanterre - 16 novembre 2001

<sup>276</sup> Benguigui (Georges) - Griset (Antoine) - Montjardet (Dominique) 1977- La fonction d'encadrement - Bibliothèque du CEREQ - vol 11 - La documentation française - Gelon (André) sous la direction de - 2002 -1 - Les sciences sociales et les cadres - Témoignages et regards rétrospectifs - in les cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés. Actes de la journée du 6 juin 2001 -

combinent une position socio - politique et une intervention technique dans la fonction d'encadrement.

L'analyse de la structure de l'emploi du temps des cadres de grandes firmes contribue à rendre compte de type d'activités (production, logistique, relations commerciales...) et à établir une typologie des emplois des cadres. Cependant les chercheurs observent que des cadres responsables statutairement d'un même type de fonction (fabrication par exemple) n'occupent pas pour autant la même position dans l'entreprise. La mise en évidence d'une variation dans la distribution du temps consacré à telle ou telle activité, permet de constater que les cadres ne sont pas les seuls à contribuer à la mise en œuvre de la politique de l'entreprise. En effet la typologie des emplois, réalisée par les chercheurs, ne correspond pas aux statuts officiels et aux fonctions définies dans l'entreprise. La politique de l'entreprise (qui recoupe l'institution, ses moyens et l'organisation) représente la frontière avec la frange de l'encadrement « supérieur ». Cette limite est donc, selon les chercheurs, assez facile à repérer. Par contre le travail d'autres salariés que les cadres se caractérise par une distribution du temps, dans les diverses activités, qui s'organisent selon une véritable polyactivité. C'est à dire qu'il combine des activités de commandement, de gestion, de relations et des activités techniques. Il est donc plus pertinent de parler de fonction d'encadrement et non plus de cadres. Cette approche représente ainsi une tentative de dépasser les statuts fixés par l'entreprise et la distinction « artificielle » entre cadres et agents de maîtrise.

Les auteurs ont abandonné la référence à la sociologie des professions, à la fois parce qu'à l'époque ils ne connaissaient pas les travaux de la sociologie interactionniste de l'école de Chicago, mais aussi parce qu'ils considéraient que la notion de profession extériorisait les cadres par rapport à l'organisation et à l'entreprise. Pour les auteurs c'est bien le complexe de variables : technologie, organisation, marché qui détermine le type de fonction d'encadrement. Dans cette approche le marché garde une place prépondérante et ordonne l'importance des fonctions dans l'entreprise.

La notion de fonction d'encadrement nous a paru avoir une valeur heuristique pour décrire la manière dont les cadres de l'Education spécialisée peuvent superviser la mise en œuvre, par d'autres professionnels, d'une activité d'aide aux personnes. Elle permet en effet de considérer cette activité d'encadrement, peu décrite jusqu'à présent dans des travaux empiriques, sous l'influence de variables plus que jamais déterminantes dans le champ de la



question sociale et de rendre compte de ses évolutions. Elle introduit également la question de la rupture ou de la continuité de la fonction d'encadrement et d'échapper à une logique dichotomique qui opposerait, sur la base de la seule régulation du rapport salarial, les directeurs et les chefs de service éducatifs.

Dans notre analyse empirique ce ne sont que les directeurs et les chefs de service éducatifs que nous considérerons sous la notion de fonction d'encadrement. Nous sommes conscients que nous nous écartons de la démarche des auteurs. Nous n'étudions pas forcément les ligne de clivage entre les cadres participant à l'encadrement de la structure et ceux qui ne relèvent pas de ce statut mais qui y contribuent tout autant. Les auteurs montrent en effet que la fonction d'encadrement est divisée. C'est cette division qui fonde l'hétérogénéité de cette catégorie sociale et qui contribue à rendre compte des clivages idéologiques qui la travaillent. L'apparente unité de la fonction d'encadrement sur la base du statut masque l'impact d'une hiérarchie sociale, légitimée entre autre par le diplôme, sur la division du travail d'encadrement.

Ce sont là des limites inhérentes à la circonscription de l'objet. Dans l'analyse de nos observations des réunions de cadres nous serons cependant attentifs à considérer l'ensemble des activités de commandement, de gestion, de relations et aux activités techniques nécessaire au fonctionnement de l'établissement social ou médico- social. Chaque fois que nous le pourrons nous essaierons de montrer comment les professionnels non cadres participent à l'encadrement de l'établissement social ou médico -social envisagé comme une organisation productive et les modalités selon lesquelles se négocient le travail d'encadrement. Nous tenterons de situer notre analyse empirique dans une approche dialectique. Paul Bouffartigue rappelle les orientations de recherche des auteurs : « *c'est la permanente contradiction entre des mouvements opposés d'homogénéisation et de segmentation qui doit être étudiée* »<sup>277</sup>

---

<sup>277</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 – « « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres » article cité

## Conclusion

Les cadres de l'éducation spécialisée, qui constituent l'objet de notre recherche, se caractérisent, comme les autres cadres, par une durée hebdomadaire de travail plus importante que pour d'autres salariés. Ils travaillent sans compter leur temps, mais ils ne gèrent pas pour autant leur carrière de manière rationnelle et efficace. Ils deviennent directeurs après en moyenne 18 ans d'ancienneté professionnelle sur un modèle de trajectoire : travailleur social - chef de service éducatif – directeur. Un tiers des directeurs mentionne une carrière dont le déroulement s'est opéré dans le secteur des établissements médico - sociaux, un tiers indique une absence d'expérience dans ce secteur avant le recrutement chez l'employeur actuel, un tiers fait part d'une expérience « mixte ».

L'accès au poste de directeur est davantage la résultante d'une expérience professionnelle plutôt que des effets de la qualification (cf. faible part de la formation et des diplômes en lien avec la fonction de direction). Ils ont eu en moyenne 2,6 employeurs et l'accès au poste de direction est la résultante d'une mobilité professionnelle (inter – établissements) ascendante. Contrairement à des cadres d'autres secteurs, la population est essentiellement masculine et les hommes représentent les 2/3 des effectifs soit 67%.

Les chefs de service accèdent aux fonctions d'encadrement également après une ancienneté professionnelle importante (17 ans) et ont majoritairement un passé d'éducateur spécialisé (83%).

On peut penser que les directeurs et les chefs de service éducatifs s'apparentent objectivement aux cadres promus contrairement aux ingénieurs. Ces derniers se sont identifiés, historiquement au modèle professionnel du corps, et ils se distinguent par la possession d'un titre ayant plus ou moins de valeur. La hiérarchie des légitimités se fonde sur le prestige des écoles. L'Ecole Polytechnique reste la référence, même s'il n'y a pas eu de modèle unique. Elle garantit la délivrance d'une formation qui valorise les matières scientifiques les plus abstraites et, ne s'intéresse que dans une moindre mesure, à l'enseignement de connaissances professionnelles.

Historiquement les directeurs et les chefs de service éducatifs ont échangé un statut de cadre, contre une implication qui ne s'était négociée, qu'au moment de la signature des deux

principales Conventions collectives du travail (1951 et 1966). Sur un plan plus général l'accès au statut de cadre, par promotion interne, a été utilisé comme un élément de la gestion des ressources humaines. L'inflation du titre a contribué à sa dévalorisation. Outre l'impact de la culture professionnelle, ceci peut expliquer que, jusqu'à la signature de l'avenant 265 à la CCNT de 1966, en mars 2000, les directeurs et les chefs de service éducatifs ont peu construit leur identification professionnelle en référence à un statut de cadre.

Le chapitre suivant présente la méthodologie de la recherche. Il s'agit d'envisager une méthodologie pertinente, pour rendre compte d'une fonction d'encadrement, dans l'univers du travail social, où les différents métiers exercés s'apparentent à des métiers relationnels de service public.



## Chapitre 3 Méthodologie de la recherche

---

### Introduction

Ce chapitre explicite les méthodes utilisées dans l'analyse empirique. Il décrit les modalités de la composition de l'échantillon et de l'analyse documentaire, l'élaboration du guide d'entretien, le mode de passation et leur traitement méthodologique.

### 1 Les méthodes mobilisées dans l'analyse empirique

Pour tester notre hypothèse nous avons utilisé des méthodes déductives comme l'analyse documentaire. Nous avons analysé différents textes des politiques sociales et nous avons, à partir de cette analyse, reconstitué des tableaux qui permettent de mieux rendre compte du caractère hétéronome du champ de la question sociale. Ces tableaux illustrent l'influence des contraintes du champ sur la constitution des professions sociales ainsi que sur la structuration de la professionnalité des cadres de l'Education spécialisée et sur leurs logiques de professionnalisation. Nous avons mis en perspective cette analyse documentaire en lien avec les travaux relatifs à la structuration du champ de la question sociale (Jacques Donzelot 1994) et ceux traitant de l'histoire du service social et du métier d'éducateur spécialisé<sup>278</sup>. C'est sur ces bases que nous avons construit nos chapitre 4 et 5.

---

<sup>278</sup> Michel Chauvière (1980), Christine Rater - Garcette (1996), Jacques Ion et Jean - Paul Tricart (1992) Michel Autès (2000)

### Catégories structurantes

#### Professions sociales

- Registre de l'assistance
- Habitus catholique
- Primat de l'être sur le savoir
- Savoir - être (valeurs humanistes qui recouvrent des réalités différentes)
- Traduction des politiques sociales redistributives
- Utilisation du vocable "**travail social**" (permet de nommer et d'unifier un univers professionnel émietté, et de chercher à définir une politique d'action sociale cohérente et globale - travail de redéfinition et de construction sociale où la puissance publique prend sa part pour imposer une politique de coordination et de technicisation)

### Catégories structurantes

#### Educateurs spécialisés

- Profession née sous le régime de Vichy dans le contexte d'une stratégie d'encadrement de la jeunesse.
- Travail de définition de la profession d'éducateur spécialisé à l'insu des professionnels eux - mêmes. 1943 - Le conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral adopte le terme d'enfance inadaptée.
- L'espace professionnel est hétéronome: influences des politiques de santé, de justice et d'éducation qui contribueront à définir le champ d'exercice professionnel de l'éducateur - l'observation- et le système de normes légitimes)
- Différents types d'alliances (médecine / clergé, médecine / psychiatrie, médecine / justice) vont contribuer à stabiliser deux secteurs dits traditionnels d'activité à savoir celui du handicap et celui de la justice.
- La profession d'éducateur spécialisé emprunte des savoirs extérieurs aux métiers et imposés par l'histoire. (cf. les savoirs légitimes). De ce fait, l'activité d'observation, d'accompagnement et d'éducation dévolue à l'éducateur spécialisée correspond à une place historiquement dominée dans la division sociale et technique du travail de rééducation.
- Influence du catholicisme social.
- Adhésion à une idéologie moraliste.
- Influence forte des mouvements de jeunesse.
- Rhétorique de la vocation et de l'implication personnelle.
- Valorisation du charisme personnel, du savoir - être plus que de la possession de connaissances théoriques.
- Recrutement des professionnels sur des éléments de personnalité.
- Exhortation de l'idéal du chef.
- Depuis la création du diplôme (DEES - 1967). il s'agit d'emplois qualifiés qui

désignent des professionnels de niveau III. Le recrutement se fait par une certification préalable à l'emploi.

- Il existe une adéquation entre le diplôme et l'intitulé du poste.

**Tableau n° 17: Les catégories structurantes des professions sociales et de la profession d'éducateur spécialisé.**

	Catégories structurantes	Incidence sur les professionnalités
<b>L'espace occupationnel du travail social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les travailleurs sociaux mettent en œuvre les politiques sociales. Ces dernières ne les associent pas à l'élaboration des orientations, mais déterminent cependant leur champ d'action.</li> <li>• Avant la décentralisation l'Etat assume son rôle social et arrête les politiques sociales (par l'intermédiaire de ses fonctionnaires). Il octroie les droits sociaux. Il engage une technique de gestion et de rationalisation pour une action sociale plus globale et plus cohérente. (cf technique de gestion et de rationalisation) C'est ce que traduit l'adoption du terme "travail social" dès les années 1968 / 1972 y compris par les services du ministère de la santé et par le commissariat général au plan.</li> <li>• Avec la décentralisation: L'Etat reste compétent en matière d'action sociale. C'est lui qui impulse les orientations générales pour maintenir le contrat social. (RMI - CMU - Loi de lutte contre les exclusions, Loi 2002: loi de 1975 renouvelée). Les départements administrent l'aide sociale. (Ils mettent en œuvre les schémas départementaux qui organisent plus rationnellement les moyens sur un territoire donné. Ils arrêtent le prix de journée des établissements ou services). Les contrats de plan Etat / région. (concernent l'habitat, la vie sociale, les DSQ, le CNPD)</li> </ul>	<p><i>L'aspect conjoncturel des politiques sociales impulse un nouvel ordre technique et économique. Les orientations transversales des politiques sociales récuse l'efficacité du travail social classique (référence à une vulgarisation de la nosographie psychiatrique, pratiques de relation duelle, absence de visibilité quant aux savoirs spécifiques aux métiers, difficulté de transposer les connaissances empruntés à d'autres espaces professionnels) et invitent à un décloisonnement, un fonctionnement en réseaux avec des acteurs sociaux divers. Elles invitent à développer des valeurs d'initiative, d'adaptation et de souplesse. L'accent est mis sur l'aspect central du territoire et sur une recombinaison du système d'acteurs. (rapprochement des professionnels du travail social et des élus).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le modèle d'une action sociale globale est valorisée. Chaque service est subordonné à la réalisation d'un projet.</li> <li>• Développement d'une politique d'évaluation des actions entreprises. (cohérence du niveau local avec celui du global)</li> <li>• Développement de critères administratifs qui deviennent les nouvelles normes de l'action sociale et légitiment ou non les actions entreprises.</li> <li>• Les difficultés de cohérence entre niveau global (orientations de l'action sociale définies en dehors des conseillers généraux d'un point de vue général) et niveau local (administration gestionnaire de l'action sociale, politique de l'aide sociale s'apparentant à du clientélisme) induisent un partenariat complexe, une fragmentation des professions et une recombinaison des tâches. (cf. aussi co - financement des actions par différents partenaires, organismes de tutelle, élus locaux..)</li> <li>• Valorisation de l'approche globale de la personne mais incitation à réaliser des tâches en lien avec des difficultés repérées. Les politiques publiques récuse l'assistance où "les secours publics sont une dette sacrée" pour une logique de service où il s'agit d'accorder des prestations à un bénéficiaire en fonction de critères préalablement établis.</li> </ul>



- La question du chômage envahit beaucoup de sphères de la vie publique (éducation, formation, travail social...) et les politiques publiques se structurent sur le référentiel de **l'insertion**. L'adoption du vocable de **intervention sociale** à la place de celui de travail social vient marquer la nécessité d'une approche complexifiée des problèmes et la légitimité du modèle de la médiation entre l'individu et les institutions.
- L'insertion demande aux professionnels de développer des capacités permettant de trouver une juste correspondance entre une norme générale et une situation particulière. (cf. connaissance des différentes politiques sociales et des institutions et de leur fonctionnement).
- Légitimation de la figure de l'expert comme professionnel susceptible de mettre en synergie les services offerts par les institutions pour créer du lien social et donnant ainsi aux élus une crédibilité politique, en ce qui concerne le traitement de la nouvelle question sociale que représente le chômage. (valorisation de nouveaux profils professionnels comme les ingénieurs sociaux issus des politiques de la ville).
- Affaiblissement du modèle artisanal - libéral.
- Démarche de régulation par l'Etat du dispositif de formation et amorce d'une réflexion sur le lien formation - emploi. (cf. prendre en compte l'élargissement des formes de l'action sociale et de l'intervention sociale).
- Connaissance et défense du droit des usagers.
- Compétence liées à la gestion d'un établissement ou d'un service qui tiennent compte des impératifs économiques et des procédures
- **Loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998.** (article 29)  
"...les formations sociales définies par le schéma national susnommé assurent à la fois une approche globale et transversale et une connaissance concrète des situations d'exclusions et de leurs causes. Elles préparent les travailleurs sociaux à la pratique du partenariat avec les personnes et les familles visées par l'action sociale..."
- **Document de la direction générale de l'action sociale. Schémas nationaux / schémas régionaux des formations sociales. Point d'étape avril 2002.**  
"...le passage d'une logique centrée sur l'aide à la personne à des modes d'action qui intègrent la nécessité d'intervenir sur le milieu, le développement de pratiques partenariales liées à l'émergence de la notion de territoire, la volonté d'une meilleure prise en compte des droits des usagers et de leur participation active aux projets qui les concernent sont quelques unes des caractéristiques fortes qui doivent être prises en compte".
- **Loi 2002 - 2 . Loi de 1975 rénovée**  
- Elle induit la notion de référentiel de bonnes pratiques et celle de qualité.  
- Elle organise l'action sociale autour des besoins de la population (schémas établis au

niveau national, inter - régional, au niveau régional et départemental) selon un principe directeur à savoir le respect du droit des personnes et l'exercice possible de leur citoyenneté, et ce compte - tenu des nouvelles problématiques issues du contexte socio - économique. (exclusion, nouvelles formes de la pauvreté). Cf établissement d'un règlement intérieur, charte de la personne accueillie, livret d'accueil, contrat d'objectifs, en cas de conflit avec l'établissement en ce qui concerne ses droits, la personne a la possibilité de faire appel à un médiateur figurant sur une liste départementale arrêtée après avis du préfet ...)

- Evaluation des établissements tous les cinq ans par un organisme extérieur. (recommandation des bonnes pratiques professionnelles, références et recommandations de bonne gestion définies conjointement avec les autorités chargées de la tarification..)
- Création d'un conseil national d'éthique.
- L'accent est mis sur les modalités de coopération entre établissements et services sociaux et médico - sociaux: possibilité de créer des groupements d'intérêt public (depuis 1998) ou de conclure entre eux des conventions dans le but d'assurer une coopération entre organismes publics et privés afin de mieux répondre aux besoins de la population.
- Possibilité de créer des groupements d'intérêt économique ou public entre personnes morales gestionnaires d'établissements sociaux ou médico - sociaux ou entre celles - ci et certains établissements de santé en vue d'exercer ensemble des activités dans le domaine de l'action sociale ou médico - sociales.
- Possibilité de conclure des contrats pluri - annuels entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements sociaux, services sociaux et médico - sociaux et la ou les autorités chargées de l'autorisation et le cas échéant les organismes de protection sociales pour permettre la réalisation d'objectifs retenus par le schéma d'organisation et la mise en œuvre du projet d'établissement.

définies par les textes réglementaires.

- Compétence à évaluer l'évolution des problématiques des personnes suivies et à adapter l'offre de service.
- Compétence à analyser les enjeux politiques pour un travail social efficient dans le respect des personnes.
- Compétence à formaliser et à communiquer le travail réalisé avec les usagers.
- Compétence à créer du réseau et à le faire fonctionner au service des usagers en cohérence avec les orientations des politiques publiques.
- Compétence à élaborer des projets et à les négocier avec les décideurs.
- Compétence à encadrer des professionnels de diverses spécialités pour permettre la réalisation des missions qui sont confiées à l'établissement ou service.

**Tableau n°18 : les orientations des politiques publiques et leur incidence sur les professionnalités des cadres.**

	Textes	Professionalité
Cadres d'encadrement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Héritage historique</li>       <li>• <b>Décret n°93.651 du 26 mars 1993 portant statut particulier des cadres socio - éducatifs de la fonction publique hospitalière.</b></li>       <li>• <b>Convention Collective 1951</b></li>       <li>• <b>Convention Collective 1966</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéal du chef en lien avec un charisme personnel. Recrutement sur la base d'une logique qui privilégie l'expérience, la maturité personnelle et l'expérience professionnelle.</li>       <li>• Le cadre socio - éducatif assume sous l'autorité et la responsabilité du directeur d'établissement, l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Il encadre les personnels éducatifs de cet établissement. Il assume des responsabilités éducatives, administratives dans le cadre de missions ou de directives fixées par son supérieur hiérarchique. Il est chargé de la mise en œuvre des objets éducatifs collectifs et/ou individualisés définis par le projet de la structure concernée.</li>       <li>• L'emploi d'éducateur chef est ouvert aux éducateurs spécialisés qui ont exercé ces fonctions pendant au moins cinq ans et qui sont chargés de la responsabilité éducative de plusieurs groupes d'enfants ou de la responsabilité éducative et administrative d'un service restreint. (...) Sous l'autorité et la responsabilité du directeur d'établissement, l'éducateur chef assume l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Il encadre les personnels éducatifs de cet établissement. Il participe à l'élaboration du projet d'établissement, des projets éducatifs et à la définition des orientations relatives à la collaboration avec les familles et les institutions. Il présente chaque année au directeur de l'établissement un rapport d'activité du service éducatif.</li>       <li>• Educateur spécialisé ou éducateur de jeunes enfants ou jardinière d'enfants spécialisée justifiant d'au moins cinq années de fonction dans cette qualité. Assumant les responsabilités éducatives, administratives dans le cadre de missions ou de</li> </ul>

directives fixées par son supérieur hiérarchique. Chargé notamment de la mise en œuvre et du suivi des objets éducatifs collectifs et/ou individualisés définis par le projet pédagogique de la structure concernée.

- La professionnalité s'est structurée dans une difficulté à se situer entre un registre où il s'agit d'assurer des fonctions d'encadrement souvent réduites à l'organisation matérielle d'un service (horaires, gestion de l'activité du service, congés...) et un autre où il est question d'être garant par délégation de la mise en œuvre des projets personnalisés. La légitimité est alors celle d'un "super éducateur", expert pédagogique capable de donner des pistes d'intervention dans une situation donnée. (registre de l'intervention technique)
- Il est évoqué la notion d'un cadre stratège et expert à la fois sur le plan du contexte de l'intervention et sur celui de l'expertise technique pour le maintien (ou la survie?) de l'activité. On cherche à développer des compétences transversales à l'ensemble des cadres et à promouvoir de nouveaux fondamentaux: développement social communautaire, travail collectif, rapport au politique, travail en réseau, éthique et gestion des risques.
- Les évolutions de la question sociale ont pour effet de complexifier les tâches mais aussi de diviser leur organisation dans un contexte de réduction du temps de travail.
  - Le chef de service fait faire. (prend de la distance dans l'accompagnement au quotidien des populations, voire des équipes - certaines tâches d'encadrement peuvent être confiées à un coordonateur d'équipe).
  - Il met l'activité du service en réseau avec d'autres professionnels (formation, insertion, santé...)
  - Il met en conformité des actions proposées avec l'ensemble des textes et des procédures législatifs et réglementaires, des
- **Schéma régional 2001 - 2005 du Nord - Pas de Calais des formations sociales.** (groupe de travail sur les cadres intermédiaires)
- **Analyse de la fonction selon la méthode ETD.**

- références éthiques et professionnelles.
- Il entretient un système de relations complexes qui induisent des temporalités différentes et une multiplicité des environnements dans lesquels s'inscrit la prise en charge éducative.. Il veille à la cohérence de l'intervention en lien avec les services logistiques et administratifs de l'établissement.
- Il encadre les professionnels de son service en mobilisant son expertise pour proposer des démarches, des outils pour contribuer à la promotion des projets respectant le droit des usagers.
- Il est en contact avec les familles, les proches pour les informer, les associer au projet personnalisé de l'utilisateur de la structure.
- Il développe une activité de recherche, notamment par le suivi des stagiaires d'écoles.
- Il élabore et évalue les projets personnalisés en concertation avec les autres partenaires sociaux ou médico - sociaux.
- Il a un rôle hiérarchique par délégation (explicite ou non) qui le place soit en position de cadre intermédiaire (chef d'équipe) soit comme membre de l'équipe de direction de la structure dans laquelle il est employé.
- Ses interventions se situent sur un registre fonctionnel et éducatif.

**Tableau n°19: La professionnalité des cadres d'encadrement**

## Cadres d'encadrement

- Héritage historique: les cadres de l'éducation spécialisés échappent à une logique de la qualification. L'accès au statut de cadre n'exigeait aucune certification préalable au secteur social. Donc pas forcément d'adéquation entre formation / qualification / classification et poste occupé. Les professions éducatives sont elles - mêmes engagées tardivement dans un processus de professionnalisation. (entre 1950 et 1970). La compétence technique de l'éducateur technique se fonde alors sur l'aptitude à encadrer des groupes. (d'usagers et ensuite encadrement d'équipe).
- Ce niveau de l'encadrement fait apparaître une rupture dans la construction d'une filière professionnelle. (emploi intercalé entre une fonction de directeur validé par des formations qualifiantes et un emploi d'éducateur spécialisé de niveau III).
- La formation de chef de service fonctionne à ce jour comme une adaptation à l'emploi. Elle est envisagée dans le contexte de la formation permanente et non comptabilisée sur fonds publics. ¶ paradoxe où il existe une nécessité de la fonction mais mal reconnue dans une logique promotionnelle.
- Ces différentes formations ne dégagent pas de normes unifiées pour encadrer des professionnels qualifiés. (majoritairement des éducateurs spécialisés). Elles ne débouchent pas non plus sur une meilleure classification salariale (même dans l'avenant 265 à la CC 1966 où ce sont principalement les diplômes universitaires qui sont pris en compte).
- La fonction se définit avant tout en référence à un poste donné dont les caractéristiques dépendent à la fois de la structure dans laquelle il s'inscrit (division sociale et technique du travail) mais aussi des représentations du professionnel de l'emploi de chef de service.
- Depuis le ° mai 2001 l'avenant 265 à la CC 1966 reconnaît plus explicitement le statut de cadre. (qualification, responsabilité et degré d'autonomie dans la décision mais avant tout à partir de critères fonctionnels.)
- Jusqu'à présent le recrutement, d'un point de vue général, s'effectuait plus selon une qualification liée au poste de travail (critères propres à chaque établissement) et non selon des normes liées à la fonction.
- Faible identification collective du champ de compétences du chef de service et difficile reconnaissance sociale de sa fonction.

**Tableau n°20: Les logiques de professionnalisation des cadres d'encadrement**

	Textes	Professionnalité
<p><b>Cadres de direction</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Décrets 2001 - 1345, 2001 - 1346, 2001 - 1350, 2001 - 1351 et arrêtés du 28 décembre 2001. JO du 31 - 12 - 2001 "portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux de la fonction publique hospitalière".</b></li>   <li>• <b>Circulaire du 26 février 1975</b></li>   <li>• <b>Décret 89 - 798 (annexes XXIV) précise les missions et responsabilités du directeur relevant du secteur de la déficience mentale.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le directeur a une fonction d'animation et de direction technique. Il assure également la préparation et la coordination de la mise en œuvre des organes délibérants dans l'établissement. Il possède également une fonction d'administration générale, de gestion financière et de gestion du personnel. Il est responsable permanent de la bonne marche de l'établissement et de la coordination des activités. Il représente l'établissement en justice et dans les actes de la vie civile.</b></li>   <li>• <b>Le directeur est un salarié de l'organisme gestionnaire. Ses pouvoirs lui sont délégués, dans les associations régies par la loi 1901 par le conseil d'administration. Dans la mesure où un directeur justifie d'une compétence tant, en matière d'animation et de technicité, qu'en matière d'administration et de gestion, ses fonctions doivent s'analyser comme suit. La circulaire décrit ensuite en détail l'ensemble de ces fonctions.</b></li>   <li>• <b>Le directeur est responsable du fonctionnement de l'établissement en assurant la surveillance générale avec l'équipe médicale et le médecin du travail. Il doit préparer avec l'équipe un projet pédagogique, éducatif et thérapeutique global de l'établissement qu'il propose au conseil d'administration. Il assure la cohérence et la responsabilité d'ensemble des projets individualisés et établit le règlement de fonctionnement de l'établissement en conformité avec les règles en vigueur (incendie, sécurité, hygiène, accessibilité).</b></li> </ul>

- **Jusqu'en 1994, la détention du CAFDES est obligatoire pour occuper des fonctions de direction dans les établissements sociaux publics par la voie de concours sur titre. Depuis cette date le recrutement se fait par concours de catégorie.**
- **Dans le secteur associatif l'obligation de qualification n'est effective que depuis la signature de l'avenant 265 à la CCN 1966 applicable pour les cadres de direction au 1<sup>er</sup> mai 2000. (les employeurs du secteur associatif refusent de placer le CAFDES en situation de monopole.**
- **Référentiel GNI (groupement national des IRTS) de compétences des cadres directeurs.**
  - Comprendre l'évolution de la question sociale pour préférer le projet à des fondements théoriques et à des modèles d'intervention sociale.
  - Maîtriser les aspects réglementaires administratifs et législatifs de l'intervention pour une cohérence permanente des projets avec les politiques qu'ils doivent servir.
  - Maîtriser des méthodes de diagnostic et d'évaluation pour concevoir et évaluer des projets d'intervention adaptés aux populations.
  - Analyser l'environnement pour identifier les acteurs, saisir les opportunités et développer des stratégies de partenariat.
  - Connaître les méthodes du management et les modes d'organisation du travail pour impulser la dynamique globale et favoriser l'exercice des responsabilités et des rôles de chacun dans l'organisation.
  - Concevoir des systèmes d'information et de communication pour développer les capacités d'action des différents acteurs.

Le CAFDES est délivré par l'ENSP. L'Ecole Nationale de la Santé Publique participe à la mise en œuvre des politiques sanitaires et sociales. Elle développe le management d'institutions, l'administration et l'inspection, la fonction d'expertise technique dans un environnement administratif. L'ENSP forme les cadres du ministère des affaires sociales mais aussi les directeurs d'établissements sanitaires et sociaux, les médecins de l'éducation nationale et les techniciens sanitaires. On cherche à développer des compétences liées au management, à la planification, à la stratégie, au contrôle.



- Maîtriser les techniques de délégation, de contrôle et d'animation pour développer et structurer l'action collective.
  - Maîtriser la gestion financière pour garantir la réalisation de projets.
  - Développer la réflexion sur la citoyenneté et l'éthique pour garantir le respect et les droits des personnes.
  - Susciter l'innovation pour (piloter) le changement et dynamiser les personnels.
  - Savoir analyser et positionner les délégations et fonctions pour évaluer les marges de manœuvre et décider des stratégies d'action.
  - Réunir les conditions d'auto - formation et de formation permanente pour que les personnels s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture culturelle et de recherche.
  - Maîtriser les techniques de communication pour promouvoir des actions, argumenter et négocier les projets.
- **Rapport de l'IGAS (1998) La formation des cadres du secteur social: trois écoles en quête de stratégie.**
  - L'IGAS met l'accent sur les nécessaires capacités des cadres du secteur social à s'adapter, à comprendre les enjeux dans un environnement évolutif tout en maîtrisant des outils techniques. L'IGAS propose une approche des formation de cadres selon des objectifs plus transversaux qui permettent aux cadres de différentes administrations de travailler ensemble:
    - Participer à la modernisation de l'Etat en promouvant la mise en œuvre des grandes politiques sociales. (cf. maîtrise des dépenses sociales, sécurité sanitaire ou aménagement du temps de travail, meilleure efficacité du service publique)
    - Transformer les rapports entre l'administration centrale et les services déconcentrés de l'Etat.
    - Améliorer le coût / efficacité des services au bénéfice du patient, de l'assuré, du contribuable.

- **Littérature professionnelle**

- Le directeur est à la fois un acteur capable de rendre opératoire les orientations et missions d'un établissement et celui qui sait gérer des systèmes (équipe, service, partenariat). Il a besoin de compétences spécifiques, mais c'est aussi un généraliste développant une vision d'ensemble dans un monde aléatoire et incertain, à travers par exemple, la maîtrise de réseaux et de relations avec des partenaires stratégiques pour réinscrire la structure qu'il dirige dans la logique globale de l'action sociale.

**Tableau n°21: la professionnalité des cadres de direction**

## Cadres de direction

- Les logiques de professionnalisation des cadres de direction s'inscrivent dans le même contexte historique que celles des cadres d'encadrement, mais le processus de professionnalisation s'est amorcé beaucoup plus tôt.
  - On repère un travail de construction sociale de la fonction du cadre de direction.
- Différents acteurs de l'espace occupationnel vont développer leurs efforts pour parvenir à une reconnaissance d'une véritable formation de directeur.
- 1963 - L'ANEJI s'institue comme partenaire du dialogue avec les pouvoirs publics. (propose un programme d'enseignement à l'attention des directeurs.
  - 1966 - L'ANEJI diffuse un programme faisant la synthèse de ses choix politiques et les observations du responsable du ministère des affaires sociales.
  - 1967 la proposition est retenue et en 1969 c'est l'ouverture du premier cursus de formation. Sont impliqués à divers titres le SNAPEI, l'UNAR, le CTN devenu CTNERHI.
  - 1971 - Les premières promotions CAFDES sont entrées dans le cadre de la loi de 1971 (cf. perfectionnement des directeurs). Elles délivrent un certificat d'aptitude selon les secteurs professionnels.
  - 1971 - Création de l'ADCENSP dont les buts étaient de défendre la fonction de direction, d'œuvrer à l'adaptation de la formation au fil des années, d'organiser des journées de formation à l'intention des directeurs et de s'implanter dans les régions.
  - 1970 - Regroupement de directeurs issus du secteur de la déficience mentale autour de préoccupations convergentes comme rompre l'isolement professionnel, s'extraire de relations complexes avec les employeurs, clarifier les prérogatives, les délégations et les fonctions institutionnelles liées au statut.
  - 1971 - Création d'un centre de recherche et d'études (CREAPI). Celui-ci joue un rôle de diffusion de document traitant du statut, du rôle et des fonctions du directeur d'établissement. Il recrute, par le biais de son aide à la professionnalisation, des directeurs d'autres secteurs professionnels.
  - 1973 - Pour tenir compte de cette évolution le CREAPI modifie ses statuts et devient l'ANDESI. (adhérents dès 1975) Son but essentiel est d'obtenir des organismes employeurs et des services ministériels la participation des directeurs à toute réflexion ou décision concernant le secteur social. (prend position pour les lois de 1975, élabore des propositions pour faire adopter un texte réglementant les fonctions de direction. ¶ parution de la circulaire du 26 février 1975 émanant du ministère de la justice et du ministère de la santé traitant des rapports entre associations et cadres salariés.
  - 1975 - suite à un arrêté de juillet 1975 du ministère de la santé qui impose l'adjonction d'un directeur d'école qualifié et agréé par l'inspection académique pour les directeurs d'établissement recevant des mineurs scolarisables et à une circulaire d'août 1975 imposant la possession d'un brevet élémentaire adapté pour être maintenu en poste. l'ANDESI

prend position contre ces dispositions et réclame un perfectionnement des directeurs sur la base de leur formation spécifique.

- - 1985 - Un arrêté institue le CAFDES comme diplôme - Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social.
- - 1989 - décret d'août 1989 qui modifie le CAFDES et autorise la mise en œuvre de cette formation par des centres de formation au travail social obligatoirement associés par convention avec un ou plusieurs établissements de formation. (université, chambre de commerce, Institut d'Administration des Entreprises) L'ensemble des centres est placé sous la responsabilité de l'ENSP qui conseille le ministère pour attribuer ou maintenir l'agrément, assure le contrôle de la qualité de la formation, fournit les appuis techniques aux centres et délivre les diplômes.
- 2001 - Projet de réforme du CAFDES - On prévoit un parcours individualisé de formation, le recours à un système d'unités capitalisables, le raccourcissement de la durée de formation et la suppression des options correspondant aux différents types d'établissements. (cf. éviter la concurrence avec d'autres formations dont les DESS)
- 1998 - Circulaire DAS / TS 1 - n°98 - 217 du 3 avril 1998. Cette circulaire donne les nouvelles orientations du DSTS qui doit laisser "une large place à l'initiation, à la recherche et systématiser les apports relatifs au management préalablement réservés à l'option cadre". Reconnu au niveau II dans l'avenant 265 à la CCN 1966 il a vocation à qualifier les cadres intermédiaires. Il articule plus clairement formation professionnelle et cursus professionnel sans toutefois aller jusqu'à formaliser un parcours qui ouvre au troisième cycle.
- 2000 - signature de l'avenant 265 à la CCN 1966 : "Cet accord de travail signé avec trois organisations représentatives de salariés et de cadres - CGT - CGC - CFTC - est le résultat d'une longue négociation avec les partenaires sociaux d'une part, mais aussi avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité d'autre part. Plus que tout autre, il est le fruit de la détermination des syndicats employeurs, des partenaires sociaux et des cadres dans leur ensemble à faire reconnaître l'importance de la fonction d'encadrement dans l'organisation associative et dans les institutions sociales et médico - sociales du champ de la CCNT du 15 mars 1966. L'avenant 265 marque une étape importante dans la modernisation et dans l'organisation du champ conventionnel. Pour répondre à l'évolution des besoins sociaux, tant sur le plan de leur expression que sur le plan de leur massification, le secteur associatif se doit de promouvoir de nouveaux modèles d'organisation qui participent à la mise en œuvre stratégique de conduites de changement propres à accompagner, voire anticiper les mutations sociales et sociétales que nous vivons".

**Tableau n°22 : Les logiques de professionnalisation des cadres de direction**

Nous avons également voulu recueillir le discours des agents sur leur travail: la perception qu'ils en ont, ce qu'ils disent qu'ils font. L'entretien semi - directif est ici une méthode appropriée pour approcher les stratégies professionnelles, la manière dont ces professionnels les parlent, la construction ou la déconstruction dont fait l'objet l'identification professionnelle. Néanmoins sa limite est d'amener le chercheur à travailler sur du discours et donc sur des représentations. Il n'approche ainsi pas réellement le travail et la façon dont il se divise. La prudence restera donc de mise dans l'analyse des discours et on l'on peut citer ici une critique esquissée par les auteurs du rapport du CREDOC: *« en somme opérerait ici une parfaite rationalité autorisant, sans autre forme d'analyse empirique, la subsomption de la pratique effective sous la rhétorique développé à propos de la pratique. Il semble bien, à suivre le texte de présentation du nouveau numéro « historique » de la revue Esprit qu'il suffise de s'en tenir au registre déclaratif, celui des travailleurs sociaux d'une part, mais aussi celui des observateurs et analystes du social, pour saisir tout l'enjeu sociologique des changements qui ont affecté l'exercice de cette intervention « sur le social » réalisée par des agents professionnalisés quelque soit d'ailleurs le nom dont on les affuble: travailleurs sociaux, intervenants sociaux ou autre. »*<sup>279</sup>

Pour les directeurs d'établissement la situation de travail est aussi déterminée par les orientations associatives et la position du directeur général. Nous avons interrogé 5 directeurs généraux sur la base d'une question précise à savoir: « les évolutions liées aux négociations et à la gestion budgétaires ont - elles une incidence sur l'évolution de ce que doivent faire les cadres »? Cette question trouve son fondement à la fois dans l'importance des masses financières gérées par le directeur d'établissement, mais aussi en lien avec les effets de la modernisation des administrations publiques qui tend à servir de modèle au secteur public comme au secteur associatif. Les politiques publiques ont en effet pour objet de réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers des résultats. Il s'agit d'envisager la gestion publique dans une logique de responsabilisation des fonctionnaires, dans une perspective de confiance afin de dégager des marges de manœuvre importantes pour la gestion au quotidien.<sup>280</sup> Ces dispositions introduisent en effet des évolutions dans les modalités de contrôle financier, renforce l'action des corps d'inspection générale et incite à une meilleure prise en compte d'instances externes comme le Conseil national de l'évaluation. Dans ses

---

<sup>279</sup> Dubéchet (Patrick)- Le Quéau (Pierre) – Messu (Michel) 1998 – « La nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social » rapport cité p 44.

<sup>280</sup> pour une description plus fine de ces évolutions on peut se reporter au n°399 de la revue Cadres CFDT de mai 2002. « Moderniser les administrations publiques ».

négociations avec les pouvoirs publics l'UNIOSS<sup>281</sup> dénonce, à propos des projets de décrets découlant de la loi 2002 - 2, un renforcement du pouvoir des autorités de tarification. Le projet de décret budgétaire, comptable et tarifaire introduit un glissement vers une normalisation des coûts, sans prendre en compte la réalité de l'activité et des moyens qu'elle nécessite, et une baisse des moyens si une baisse d'activité est constatée.

Le directeur général occupe donc une position d'interface entre les élus et les établissements qu'il a sous sa responsabilité. Depuis la loi médico - sociale de 1975 on assiste à une régulation de l'offre d'éducation spéciale. Les lois de décentralisation (1983) et la loi particulière de 1986 qui induisent une plus grande proximité avec les échelons politiques locaux et les élus locaux deviennent maîtres d'œuvre de l'Aide sociale. L'offre d'éducation spéciale est envisagée selon un schéma régional d'organisation avec des impératifs d'accréditation (critères de rentabilité), de charte qualité (évaluation du service rendu à l'usager) dans une perspective de rationalisation des coûts. Ces entretiens, outre les matériaux qu'ils apportaient par rapport à la question posée, nous ont aussi éclairé sur les contraintes dans lesquelles se trouve pris ce niveau de l'encadrement. Ils nous ont permis de mieux rendre compte des choix stratégiques que les directeurs généraux opèrent .

Afin de prendre de la distance avec les idéologies professionnelles, d'éviter les discours d'argumentation nous avons observé 9 réunions de cadres qui réunissaient directeur, chefs de service, psychologue, dans certains établissements des puéricultrices. Ces observations nous ont aidé à mieux appréhender la façon dont s'organisait le travail entre cadres, la manière dont ils s'ajustaient entre eux, les modalités selon lesquelles les informations se transmettent aussi bien de manière ascendante que descendante, les registres sur lesquels portait leur activité professionnelle. Chaque observation a donné lieu à une fiche que l'on retrouvera en annexe. L'observation « in situ » avait pour but d'affiner encore les données en recueillant du matériau directement à partir d'une situation particulière de travail relative aux fonctions d'encadrement.

---

<sup>281</sup> Union nationale inter fédérale des œuvres privées sanitaires et sociales.

## 2 Présentation de l'échantillon

Cinquante cadres ont été interrogés dont 30 directeurs d'établissements et 20 chefs de service éducatifs. L'échantillon a été constitué de manière raisonnée en prenant comme critères les secteurs d'intervention de ces cadres et leur ancienneté dans la fonction. Nous avons également été vigilants, pour les directeurs, à une répartition entre cadres du secteur public et cadres du secteur privé qui respecte l'équilibre existant. Notre choix s'est effectué de la façon suivante:

- Deux secteurs relativement stables et institutionnalisés du secteur de l'Education spécialisée à savoir celui du handicap et de la protection judiciaire de l'enfance.
- Des types de structures particulièrement touchées par les contraintes économiques comme les Centres d'Hébergement et de Réadaptation Sociale (CHRS) et les Centres d'Aide par le Travail (CAT). (cf. nécessité d'équilibre de la prise en charge entre accompagnement éducatif et social et impératif de la production).
- Les clubs de prévention très concernés par les politiques de la ville et la territorialisation des actions.
- Les centres de soins spécialisés en toxicomanie qui avaient jusqu'à présent la particularité de dépendre de plusieurs types de financement.
- Les maisons maternelles qui demandent une participation financière de l'usager.
- Un centre d'alternative à l'incarcération. Nous l'avons retenu car il s'agit de structures relativement nouvelle et il nous importait de savoir si on pouvait de ce fait recueillir des données nouvelles quant aux fonctions d'encadrement.
- Enfin, un secteur peut – être plus traditionnel, et supposé davantage centré sur un accompagnement des jeunes basé sur les actes de la vie quotidienne que sur un partenariat extérieur, celui des Maisons d'Enfants à Caractère Social. (MECS)

L'ensemble de ces établissements relève d'un secteur dénommé habilité par opposition à des structures du secteur marchand ou même associatives voire bénévoles. Ceci veut dire que la loi de 1975, désormais la loi du 2 janvier 2002, structure le secteur social et médico – social et régule le mouvement associatif comme le secteur public, dans leur volonté de développer des moyens, pour accompagner les populations qu'ils déclarent aider. La création d'un établissement est soumis à une autorisation donnée par la Commission régionale de

l'Organisation Sanitaire et Sociale et doit donc répondre à un certain nombre de critères administratifs, financiers et juridiques.

Les tableaux des pages suivantes indiquent comment se répartit la population enquêtée. Pour les directeurs on retrouvera également un tableau mentionnant l'âge de la personne, la profession du père et le cas échéant celle de la mère, l'année où ils ont pris une fonction de chef de service puis une fonction de direction, la possession d'un diplôme relatif à la fonction de direction ainsi que le montant du budget de l'établissement (quand nous avons pu l'obtenir). Nous avons débuté notre recherche par les chefs de service éducatifs et nous étions, à l'époque, très centrés sur l'observation et la description des situations de travail, compte - tenu du peu d'analyses empiriques sur ces questions. Nous n'avons alors recueilli ni l'âge, ni les professions de la mère et du père pour cette population. Ceci représente une limite de notre recherche, à fortiori pour le chapitre traitant du rapport au statut de cadre, même si la question de la carrière ne se pose pas de la même manière pour les chefs de service que pour les directeurs.



**Tableau n° 23 Quelques caractéristiques des directeurs des établissements sociaux et médico – sociaux (1)**

ENTRETIEN	SEXE	SECTEUR PROFESSIONNEL	TYPE DE FORMATION (permettant d'occuper l'emploi et formations complémentaires)	PARCOURS PROFESSIONNEL
1	M	Club de Prévention	CAFDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarrage à 18 ans dans la profession d'éducateur spécialisé</li> <li>• Chef de service</li> <li>• Directeur d'une MECS (4 ans) avant l'emploi actuel</li> </ul>
2	M	Maison d'Enfants à caractère social	CAFDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé</li> <li>• Chef de service au bout de 2 ans de diplôme (dans une institution reprise par l'ex directeur adjoint de l'interviewé)</li> <li>• 3 ans après le poste de chef de service, prise de fonction en tant que directeur adjoint d'une MECS (mais statut de chef de service)</li> <li>• Formation CAFDES</li> <li>• Directeur d'une autre MECS (10 ans)</li> <li>• Directeur d'une autre MECS depuis 2 ans avec un rôle de coordinateur de l'ensemble des établissements de l'association (pour lequel l'interviewé reçoit une indemnité)</li> </ul>
3	M	CHRS	Licence psychologie CAFDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur de la structure depuis 1983</li> <li>• De 75 à 83 chef de service dans la structure</li> </ul>
4	M	Protection judiciaire de l'enfance	DSTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef de service dans la structure</li> <li>• Puis directeur d'un service</li> </ul>
5	M	Foyer de vie (adultes handicapés mentaux)	CAFDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1973 - libraire après des études de philosophie</li> <li>• Educateur scolaire auprès d'enfants psychotiques</li> <li>• 1978 - Formation d'instituteur</li> <li>• Puis formation d'éducateur spécialisé</li> <li>• Chef de service en CMPP</li> <li>• 1993 – Directeur</li> </ul>
6	F (déléguée régionale de l'ADC ENSP)	IME (secteur handicap)	CAFDES (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEES - 1965</li> <li>• Faisant fonction de chef de service dans l'IME dès l'obtention du DEES</li> <li>• CAFDES (1980)</li> <li>• Prise de la fonction de directeur adjoint</li> <li>• Directrice après le départ en retraite de la directrice précédente en avril 1993</li> </ul>
7	M	Protection judiciaire de	Concours Cadre Socio Educatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jusqu'en 1989 - éducateur spécialisé en hôpital de jour</li> </ul>

		l'enfance	CAFDES en cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1991 Obtention du concours de cadre socio - éducatif (secteur public)</li> <li>• 1991 - 1997 chef d'un service d'AEMO (secteur public)</li> <li>• 1997 - recruté comme directeur de service dans l'associatif</li> <li>• 2001 - directeur de ressort (regroupe plusieurs services sur la base d'un arrondissement judiciaire) dans la même association</li> </ul>
8	M	CAT	?	
9	M	CAT	CAFDES (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé</li> <li>• A partir de 1975 exerce en MECS</li> <li>• Responsable de l'animation dans une maison de quartier (centre d'animation municipal)</li> <li>• Direction du centre d'action municipal</li> <li>• Formation CAFDES</li> <li>• 1985 - Chef de service du CAT</li> <li>• 1987 - Directeur du CAT (à dominante création artistique)</li> </ul>
10	M	IME (secteur handicap)	<p>CAPSAIS- option enfants ayant des difficultés d'apprentissage  CAPSAIS - option handicap moteur</p> <p>Licence - Maîtrise d'économie  Diplôme de directeur de l'éducation nationale (en candidat libre) - DDES - (directeur d'établissement social - éducation nationale)</p> <p>Mission d'animation de la vie associative (coordination des différents établissements de l'association)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituteur spécialisé dans différents établissements</li> <li>• Directeur de SEGPA</li> <li>• Directeur de l'IME</li> </ul>
11	F	Maison d'enfants à caractère social	DESS psychologie (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologue sur 3 établissements</li> <li>• Co - directrice pendant 2 ans de l'établissement</li> <li>• Directrice de l'établissement depuis 97</li> </ul>
12	M	Club de Prévention	<p>Formation d'agent de développement local  Diplôme universitaire - option développement local 1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1992-1995 CDD en contrat de qualification dans l'association pour réaliser une mission de diagnostic (sur le territoire du club de prévention)</li> <li>• 1995- arrêt du CDD pour faire un diplôme universitaire</li> <li>• A l'obtention du DU, l'interviewé est sollicité par la directrice de l'association pour intégrer l'équipe de direction (en prévision de son départ en retraite - cf.</li> </ul>

				tuilage)
13	M	Club de Prévention	"formation sur le tas"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude d'éducation physique pour être professeur de sport (mais arrêt avant la fin)</li> <li>• Educateur contractuel dans un établissement de l'Education Surveillée</li> <li>• Formation d'éducateur à l'Education Surveillée puis éducateur titulaire (5 ans en internat)</li> <li>• 1989 - arrivée dans l'associatif (après 19 dans l'Education Surveillée) sur un poste de chef de service en club de prévention</li> <li>• 1990 - directeur d'association gérant le club de prévention</li> <li>• 1992 - directeur général d'une association regroupant la fusion de 2 clubs de prévention</li> </ul>
14	M	Maison d'enfants à caractère social	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé en internat de 1962 à 1972</li> <li>• Chef de service dans une institution relevant du secteur du handicap mental</li> <li>• 1982 - directeur dans l'établissement où l'interviewé a été éducateur avec pour mission de restructurer l'établissement</li> </ul>
15	H	Maison d'Enfants à Caractère Social	Maîtrise en Sciences de l'Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychomotricien durant 5ans</li> <li>• Environ 10 ans chef de service éducatif</li> <li>• Rassemblement de 2 établissements. Le directeur d'un des deux établissements est devenu directeur des deux. Le chef de service l'a suivi et est devenu directeur adjoint. Ce poste avait été demandé plusieurs fois auprès des organismes de tutelle qui avait refusé. Ils ont fini par accepter sur la base du projet de fusion. En dernier recours l'association n'a pas maintenu son projet. Le chef de service n'est devenu directeur adjoint que d'un seul établissement.</li> </ul>
16	M	Foyer d'accueil - secteur public	Licence en sciences de l'éducation (Directeur départemental titulaire depuis 4 ans)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur en internat</li> <li>• Chef d'un service de protection judiciaire de l'enfance dans l'associatif</li> <li>• Directeur contractuel dans le secteur public, stagiaire, puis titulaire</li> </ul>
17	F	CHRS	CAFDES (en cours)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEES en 1984</li> <li>• Educatrice dans le secteur public (2ans)</li> <li>• Educatrice sur 2 postes dans une autre région</li> <li>• 1988 - poste d'éducatrice spécialisée dans un service d'insertion sociale et professionnelle (SISEP - secteur handicap)</li> <li>• 1994 - mi - temps sur un poste d'éducatrice spécialisée - mi - temps sur un poste d'assistante sociale en CAT.</li> <li>• 1995 - chef de service des services de soutien de service social au sein du CAT</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1997 - faisant fonction de directeur suite au départ de l'ancien directeur</li> <li>• fin 1999 - directrice du CHRS</li> </ul>
18	M	IME - secteur public	CAEI (actuel CAPSAIS) Diplôme de directeur de l'Education nationale (1995) (Directeur titulaire en voie de détachement de l'éducation nationale)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituteur dans l'établissement que l'interviewé dirige aujourd'hui</li> <li>• Instituteur dans différents autres établissements d'enfants avec des retards scolaires et des difficultés d'apprentissage (environ 15 ans)</li> <li>• Inscription sur une liste d'aptitude de l'Education nationale</li> <li>• Directeur d'une école dans un foyer de l'enfance (3 ans)</li> <li>• 1990 - Directeur pédagogique de l'IME</li> <li>• 1995 - obtention du diplôme de directeur d'établissement spécialisé</li> <li>• 1997 - Direction générale de l'IME</li> </ul>
19	M	Foyer de l'enfance - secteur public	Formation de directeur de la Protection Judiciaire de la jeunesse (1993) détaché du ministère de la justice - statut de directeur départemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEUG de sciences économiques</li> <li>• Pré - stagiaire dans un Institut de Rééducation Psychothérapique</li> <li>• Educateur de rue</li> <li>• Formation d'éducateur à l'Education Surveillée</li> <li>• 1980 - Educateur en hébergement à l'Education Surveillée puis faisant fonction de chef de service</li> <li>• Passage du concours de directeur à la protection judiciaire de la jeunesse - Suivi de la formation</li> <li>• Directeur depuis 1993</li> <li>• Directeur de l'établissement actuel depuis 1993</li> </ul>
20	M	Foyer de l'enfance - secteur public	CAFDES (1979) Directeur ministère de la santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré - stage auprès d'enfants en difficultés sociales</li> <li>• 1970 - DEES</li> <li>• concours de cadre socio - éducatif</li> <li>• Formation à l'ENSP -</li> <li>• 1980 - Directeur adjoint d'un foyer de l'enfance</li> <li>• 1985 - Directeur de l'établissement actuel</li> </ul>
21	M	Maison maternelle - secteur public	CAFDES (1988) DES (directeur d'établissement social - ministère des affaires sociales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970 - éducateur préstagiaire dans l'associatif (population de délinquants étrangers)</li> <li>• 1977 - DEES</li> <li>• 1980 Obtention du concours d'éducateur chef de la DRASS</li> <li>• 1981 - chef de service dans une maison d'enfants - puis faisant fonction de directeur avec un autre chef de service après le décès de l'ancien directeur</li> <li>• 1985 - faisant fonction de directeur dans un foyer de l'enfance (secteur public)</li> <li>• 1986 - Entrée à l'ENSP tout en dirigeant le foyer de l'enfance (10 ans)</li> <li>• 1995 - Directeur d'un foyer maternel</li> </ul>

22	M	Accueil mères - Enfants - secteur public	Formation de chef de service "qualifiante" Formation à la thérapie familiale Maîtrise en sciences de l'éducation DSTS Directeur départemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé en MECS</li> <li>• Chef de service et participation au projet de la création d'un accueil mères / enfants</li> <li>• Obtention du concours de cadre socio - éducatif qui confirme l'interviewé sur le poste occupé (7 ans)</li> <li>• Formation DSTS et maintien dans l'emploi de CSE</li> <li>• Directeur de l'établissement actuel (suite au départ de l'ancienne directrice) avant l'obtention du DSTS</li> </ul>
23	F	Foyer hébergement - MAS Handicapés adultes- secteur public	Passage de concours administratifs et nomination au poste de directeur par arrêté préfectoral- Directeur département car l'arrêté n'a pas été renvoyé au ministère - carrière suivie par le conseil général	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cours administratif</li> <li>• Exercice dans les hôpitaux puis nommé par concours dans le secteur médico - social</li> <li>• Comptable dans un foyer de l'enfance</li> <li>• Directeur financier à l'Etablissement Public Départemental</li> <li>• 1990 nommée directrice par arrêt préfectoral</li> </ul>
24	F	MECS	Pas de formation mentionnée Ancienneté 30 ans dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• environ 1972 - éducatrice dans l'établissement</li> <li>• responsable d'une unité de vie puis d'une annexe de vie à l'extérieur avec un suivi d'adolescentes</li> <li>• Chef de service</li> <li>• Directrice adjointe</li> <li>• 1997 - directrice (après un bref passage d'un directeur "gestionnaire" non accepté par le personnel)</li> </ul>
25	M	AEMO	DSTS Formation en thérapie familiale systémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1988 - DEES</li> <li>• Formation en thérapie familiale systémique</li> <li>• 1992 - chef d'un service de protection judiciaire de l'enfance</li> <li>• Fin 1996 - Directeur adjoint</li> <li>• 1998 - Directeur de ressort (regroupe plusieurs services sur la base d'un arrondissement judiciaire) dans la même association</li> </ul>
26	F	Institution pour déficients auditifs Secteur public	CAFDES Directeur d'établissement social (nommé par le ministère des affaires sociales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cursus administratif</li> <li>• passage de concours administratifs - adjointe des cadres hospitaliers - chef de bureau - orientation vers une carrière de directeur hospitalier</li> <li>• Chargée de formation continue dans un CHRU</li> <li>• Chargé de formation continue à l'Etablissement Public Départemental</li> <li>• Directrice et préparation du CAFDES (6 ans)</li> <li>• Directrice d'unités de vie pour enfants en difficultés sociales (2 ans)</li> <li>• Ouverture en tant que directrice d'une Maison d'Accueil spécialisée dans le</li> </ul>

				secteur associatif (6mois) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fin 1997 - Directrice de l'établissement actuel</li> </ul>
27	M - délégué ADC-ENSP	Maison de l'Enfance Secteur public	CAFDES Directeur d'établissement social (nommé par le ministère des affaires sociales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur dans un IME</li> <li>• Passage d'un concours sur titre pour être éducateur dans le secteur public</li> <li>• Fonction de cadre socio - éducatif dans la perspective d'une restructuration d'un IME et création d'une section IMPRO</li> <li>• Formation à l'ENSP</li> <li>• Reprise du poste de CSE dans le même établissement</li> <li>• Directeur d'une maison d'enfants</li> <li>• 1994 - directeur de l'établissement actuel</li> </ul>
28	M	Centre d'alternative à l'incarcération	CAFDES (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur depuis 1979</li> <li>• Depuis 1985 chef de service dans une MECS. Le directeur de la MECS demande à l'interviewé de "réfléchir à sa succession"</li> <li>• 2001 - Directeur de l'établissement actuel</li> </ul>
29	M	Centre de Soins Spécialisé en Toxicomanie	CAFDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé hors région de 1977 à 1983</li> <li>• Educateur spécialisé dans un IRP</li> <li>• Chef de service dans un autre établissement de l'association</li> <li>• Directeur de cet établissement quand l'ancien directeur est devenu directeur général</li> </ul>
30	M	Foyer de l'enfance - secteur public	CAEI - option déficience intellectuelle et cas sociaux Diplôme de directeur de l'Education Nationale (1992) CAFDES (1995) Directeur d'Etablissement social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professeur dans l'enseignement spécialisé</li> <li>• Carrière dans les GEPEN - GRETA et CFA (mise en place d'un pôle compétences hôtellerie avec un public toxicomane)</li> <li>• Depuis 1982 - vacataire à l'Etablissement Public Départemental</li> <li>• Passage du diplôme de Directeur d'établissement Spécialisé</li> <li>• Direction d'une SEGPA puis d'un IME</li> <li>• Conseiller technique à l'établissement Public Départemental</li> <li>• Prise de direction d'unités de vie pour enfants et adolescents en difficultés - en même temps directeur par intérim d'une maison de l'enfance</li> <li>• 2001 - sur le départ pour une direction dans le secteur associatif - hors région</li> </ul>

Entretien	Age	Profession du père	Profession de la mère	Poste de chef de service (année)	Poste de directeur (année)	Budget de l'établissement	CAFDES ou autre diplôme relatif à la fonction de direction
1	56						CAFDES
2	45	Chimiste (secteur textile)		1981	1988	3 300 000 €	CAFDES - 1988
3	66	libraire	libraire	1975	1983	3 000 000 €	CAFDES - 1989
4	53	fleuriste	fleuriste	1981	1995	Budget par activité mais géré au niveau associatif	DSTS – 1993
5	53	Directeur du personnel d'un grand groupe	Educatrice technique (quelques années)	1988	1993	7 500 000 francs	CAFDES 1998
6	55	Employée de bureau	Secrétaire Mère au foyer	1970 directrice adjointe 1984	1993	IME – 2 258 961 € SESSAD – 519 079 €	CAFDES - 1978
7	46	Ingénieur maison SNCF	Institutrice puis mère au foyer	1991	1997		CAFDES - 2001
8	56	Cadre houillère	commerçante	1976	1983	Budget DAS : 2 786 110 € Budget commercial : 2 000 000 €	CAFDES 1986
9	43	plâtrier		1983	1985	41 612 €	CAFDES - 1987
10	37	Inspecteur Education Nationale	Proviseur de Lycée	Directeur SEGPA 1994	Directeur IME 1997	3 000 000 €	Diplôme de Directeur d'Etablissement Social
11	49	Secrétaire général d'un syndicat patronal			Co – direction 1994 – 1997 Directrice depuis avril 1997		néant
12	35	Ouvrier BTP			Co – direction 1996	2 200 000 € (3/4 centre de formation – 1/4 club de prévention)	D.U 1995
13	53	Directeur		1989	1990	3 500 000 €	néant

14	59	commercial entreprise	Fonctionnaire d'Etat – direction des impôts directs	Contrôleur des impôts directs	1972	1975	5 488 164 € (y compris les activités subventionnées)	Unités capitalisables d'une formation conçue par une association de directeurs et l'université
15	50	Dessinateur industriel			1983	1994	800, 00 x27 gamins - %	Maîtrise de sciences de l'éducation 1996
16	46	Mécanicien automobile	Directrice d'école maternelle		1992	1996	1 245 371 €	Maîtrise de sciences de l'éducation (en cours)
17	40	Employé de bureau	Monitrice d'atelier (CAT)		1995	1999	397 764 €	CAFDES (en cours)
18	54	Brigadier de police				Directeur pédagogique 1995 Directeur d'établissement (détaché de l'Education Nationale) 1997	2 200 000	Diplôme de directeur d'établissement 1995
19	46	Conseiller technique – Caisse d'allocation familiales	Employée administrative – Caisse Primaire d'Assurance Maladie		1985 – Faisant Fonction	1994	4 324 000 € (foyer de l'enfance) 101 485 € (service logement) 3760 222 € (service accueil de jour)	Diplôme de directeur – Protection Judiciaire de la Jeunesse – 1994
20	59	Coureur cycliste professionnel Hôtelier restaurateur	Hôtelier restaurateur		1974	Directeur adjoint 1976 Directeur 1983 (nommé par le ministère)	3 776 000 €	CAFDES – 1979 -
21	52	Mécanicien d'entretien			1982 cadre – socio éducatif	1984 – 1985 – Faisant fonction de directeur	3 555 000 €	CAFDES – 1986



					Nommé par le ministère en 1987		
22	38	Cadre comptable	Directrice Centre communal d'action social	1991	1997	Service d'accompagnement 2 999 761 € Service d'aide à la parentalité 3 900 000 € (financement Caisse d'allocation familiales – conseil général – mi – temps de psychologue financé par la commune) Accueil mères enfants 1 200 000 €	DSTS – 1997 Maîtrise de sciences de l'éducation -1997
23	55	MIneur			Directeur administratif : 1986 Directeur du foyer pour personnes handicapées : 1990	2 490 000 €	Nommée par arrêt préfectoral
24	50	Manutentionnaire		1981	Directrice adjointe – 1994 – (a à cette époque cumulé 3 postes – le sien celui de directeur démissionnaire et celui du chef de service qui n'était pas recruté - Directrice – 1997 -	2 745 000 €	
25	45	comptable	Vendeuse en boulangerie	1983	1997		DSTS – 1997 -
26	51	boucher			1989	3 services : 5 500 000 € 87 000 € 300 000 €	CAFDES – 1991
27	49	Jardinier	secrétaire	Faisant fonction	1994	5 290 081 €	CAFDES – 1992 –

				1985 Cadre socio – éducatif 1989			(rennes)
28	44	Responsable d'atelier (secteur textile)		1987	2001	1 247 000 €	CAFDES –2003
29	45	Ajusteur régleur		1988	1999	2 500 000 €	CAFDES – 2000 -
30							Diplôme de Directeur d'établissement CAFDES

**Tableau n° 24 Quelques caractéristiques des établissements médico – sociaux (2)**

**Tableau n° 25 Quelques caractéristiques des chefs de service éducatifs interrogés**

Entretiens	SEXE	Diplôme	Date d'obtention	Secteur professionnel	En poste depuis	Formations Complémentaires	Stage divers ( adaptation à l'emploi )	Parcours Professionnel
1	H	DEES	1986	MECS	fin 1992	Chef de service qualifiant		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur préstagiaire (2 ans)</li> <li>• Service militaire</li> <li>• Educateur dans le même établissement</li> <li>• Syndiqué CGT difficulté à obtenir un poste de chef de service dans son établissement</li> <li>• Répond à une annonce dans le flash du CREAMI et est recruté sur un poste qui se crée et qu'il occupe toujours depuis</li> </ul>
2	H	DEES	1991	CHRS	1998	Chef de service (en cours)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrivé dans le CHRS en 1986</li> <li>• Formation d'éducateur spécialisé en cours d'emploi de 86 à 91</li> <li>• Reste éducateur dans la structure pendant environ 5 ans, puis proposition lui est faite d'occuper un poste de chef de service</li> </ul>
3	F	DEAS	1989	Protection judiciaire de l'enfance	Mi 1997	Chef de service (en cours)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistante sociale dans le service</li> <li>• En 97 création à l'interne d'un poste de chef de service</li> <li>• Le poste est proposé à l'interviewée par le directeur de service. Mais elle n'est pas recrutée non pas pour défaut de compétences mais par rapport à une articulation délicate avec le directeur de service</li> <li>• Quelques mois après un autre poste de chef de service est proposée à l'interviewée. Il s'agit d'un mi - temps pour la responsabilité d'un service transversal (qui regroupe des professionnels de plusieurs services) Hiérarchiquement sur ce mi - temps, elle dépend d'un autre directeur de service que celui où elle exerce un autre mi - temps d'assistante sociale</li> </ul>

4	H	DEES	1987	MECS	1994			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur en protection judiciaire de l'enfance</li> <li>• A rencontré le chef de service dans le cadre d'une visite de l'établissement avec une jeune qu'il suivait</li> <li>• Départ du directeur qui rencontrait des difficultés et l'ex chef de service devient directeur.</li> <li>• Le nouveau directeur sollicite l'interviewé pour lui proposer le poste de chef de service désormais vacant</li> </ul>
5	H	DEES	1983	Prévention spécialisée	Janvier 1988			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur dans l'association durant 5ans, le directeur de l'association propose à l'interviewé un poste de chef de service laissé vacant suite au départ d'un chef de service qui n'a pas fait l'affaire.</li> <li>• L'interviewé se dit promu au poste de chef de service, promotion qu'il a accepté.</li> </ul>
6	F	DEES	1977	MECS	1985	Maîtrise gestion et développement social (en cours)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au bout de 5 ans d'ancienneté, l'interviewée commence "à postuler à droite et à gauche".</li> <li>• Les recherches ne se concrétisent pas, changement d'établissement pour occuper un poste d'éducatrice spécialisée</li> <li>• Au bout de quelques mois, l'interviewée est recontactée par le directeur d'un des établissements où elle avait postulé sur un poste de chef de service, suite à un autre poste qui se libère.</li> </ul>
7	H	DEES	1988	Protection judiciaire de l'enfance	Octobre 1997	Maîtrise en ingénierie sociale ( Dec 97)		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage du concours de la protection judiciaire de la jeunesse</li> <li>• Formation d'éducateur spécialisé de la Protection judiciaire de la jeunesse</li> <li>• Titularisé en 88</li> <li>• Educateur spécialisé dans un internat de la PJJ</li> <li>• Congé de disponibilité / à la PJJ et prise de fonction en tant qu'éducateur spécialisé dans un service de protection judiciaire de l'enfance dépendant de l'associatif.</li> <li>• Démission de la PJJ en 92</li> <li>• Au bout de 5 ans dans le service, prise de fonction de chef de service (sur un mi -temps et éducateur spécialisé sur l'autre mi - temps <u>dans la même équipe</u>)</li> </ul>
8	H	DEES	1982	CHRS	Début	Chef de service		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur spécialisé dans une MECS</li> </ul>

					1995	qualifiant Préparation aux épreuves de sélection du CAFDES		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fait un stage d'observation dans le CHRS dépendant de la même association (dans le cadre d'une formation qualifiante de chef de service)</li> <li>• A eu une proposition du directeur du directeur du CHRS pour prendre le poste de chef de service qui se créait</li> </ul>
9	H	DEES	1985	MECS	Janvier 1998	DEUG Psychologie Licence sciences de l'éducation Maître praticien PNL Médiateur familial	Analyse systémique Supervision médiateur familial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educateur en circonscription de service social</li> <li>• A postulé dans divers établissements et a été recruté en tant que chef de service dans un établissement où il était connu car il y préparait le placement de jeunes en tant que référent social</li> </ul>
10	H	DEES	1980	Handicap	1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DUFC</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation d'éducateur spécialisé en cours d'emploi</li> <li>• Obtention du DEES</li> <li>• Educateur spécialisé en MECS (10 ans)</li> <li>• Proposition d'un poste de chef de service par un ami qui était parti dans une autre structure en tant que chef de service</li> <li>• Prise de fonction sur un autre poste de chef de service (recrutement par voie d'annonce) dans un établissement relevant du secteur handicap</li> </ul>
11	F	DEES	1982	Handicap	1993			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educatrice en prévention spécialisée</li> <li>• Educatrice sur un Contrat à Durée Déterminé (remplacement d'un arrêt maternité sur un service de soins spécialisés à domicile)</li> <li>• Départ d'un chef de service et le directeur propose le poste à l'interviewée (qui n'a rien demandé!)</li> </ul>
12	H	Directeur d'établisse ment socio - éducatif et culturel		CHRS		Maîtrise de gestion des organisations sanitaires et sociales		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrée dans la vie professionnelle à 15 ans dans la marine, puis en usine</li> <li>• Moniteur de sport dans un IMPRO</li> <li>• Educateur en IMPRO</li> <li>• Travail dans un cabaret - marchand de bonbons</li> <li>• Educateur dans différents foyers pour délinquants</li> <li>• Engagement politique et syndical</li> <li>• Responsable de production dans une usine puis licenciement</li> <li>• Chef de service dans en CHRS</li> </ul>
13	F	DEES	1977	Prévention	1992	CAFDES en cours		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educatrice spécialisée en prévention spécialisée</li> </ul>

				spécialisée				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite à une fusion de plusieurs clubs de prévention, création d'un poste de chef de service. A posé sa candidature en septembre 91 et a eu une réponse en janvier 92 (situation conflictuelle entre le conseil d'administration et l'équipe)</li> </ul>
14	F	DEES	1982	CAT	1995	Formation chef de service qualifiante ( 1992 )		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educatrice spécialisée pendant 10 ans en CAT</li> <li>• Arrivée au CAT d'un nouveau directeur</li> <li>• Un an après l'arrivée du directeur, ce dernier propose à l'interviewée un poste de chef de service</li> </ul>
15	F	Maîtrise de sociologie DESS conception de projet en éco-développement		Prévention spécialisée	Début 1999			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail sur prestations dans des bureaux d'études dans le cadre des politiques de la ville (participation des habitants, démarche communautaire)</li> <li>• Recrutée par annonce sur ce poste de chef de service</li> </ul>
16	F	CAFME DEES	1976 1978	CAT	Octobre 1995	Chef de service (Sensibilisation) DUFC		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutée au CAT en novembre 93 sur un poste d'éducatrice spécialisée pour exercer des activités de soutien auprès des travailleurs handicapés et assurer les contacts extérieurs nécessaires à l'insertion de ces travailleurs - Historiquement ce poste aurait dû être qualifié comme un poste de chef de service</li> <li>• En 95 le directeur a dit "tu seras chef de service à partir du mois de septembre" "c'est un statut qui m'est tombé dessus"</li> </ul>
17	F	DEAS	1980	CAT	1996		Développement personnel Conduite de réunions Thérapie familiale systémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef d'atelier en restauration (embauchée sur la base d'une formation d'assistante sociale et d'une expérience pratique et technique au niveau de la restauration)</li> <li>• Restructuration du CAT et requalification de l'interviewée sur un poste de chef de service éducatif (sur la base de l'expérience d'une fonction de cadre et d'une réorientation de son travail plus vers l'éducatif et le social)</li> <li>• Chef de service éducatif sur deux mi - temps (est responsable de deux équipes différentes de CAT)</li> </ul>
18	H	DEES		IME	1996	Maîtrise de gestion et de		Educateur depuis quelques années l'intéressé a postulé

						développement social		sur un poste de chef de service qui se libérait dans un autre établissement de l'association.
19	H	DEES	DUT carrières sociales DEFA	Centre de soins spécialisé en toxicomanie	1997		Thérapie familiale systémique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• animateur socio - culturel en prévention spécialisé</li> <li>• Educateur - chef dans la structure depuis 97 avec un statut de cadre et de chef de service. (avait 5 ans d'ancienneté dans la grille d'éducateur spécialisé quand il a postulé sur le poste)</li> <li>• A remplacé une personne en congé sabbatique. Celle - ci avait un statut de cadre. A fait un CDD d'un an. La personne n'est pas revenue et l'enquêté a embrayé sur un CDI avec une place de chef de service, ce qui ne correspondait pas forcément à l'intitulé de l'emploi (éducateur spécialisé) sur lequel il avait été recruté.</li> </ul>
20	F	DEES	1976	Centre de soins spécialisé en toxicomanie	1985	Diplôme Universitaire de Formation d'Adulte		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est devenue chef de service suite à une opportunité, un nouveau service s'étant créé et des charges de travail plus importantes pour le directeur. A postulé "au regard de sa compétence et de son ancienneté dans la toxicomanie"</li> </ul>

### 3 Analyse de la structure de l'échantillon

#### 3.1 Les directeurs

Sur 30 personnes interrogées on retrouve 24 hommes et 6 femmes. Les femmes ne représentent donc que 20% de notre échantillon. Certes il s'agit d'un échantillon raisonné et l'on ne peut tirer de conclusions trop rapides. Nous pouvons cependant nous autoriser une remarque: la profession connaît un taux de féminisation important et pourtant à cette échelon de l'encadrement on ne retrouve que très peu de femmes. Pour les chefs de service, donc à un niveau moins élevé de l'encadrement, on retrouve 9 femmes pour 11 hommes soit 45 % de l'échantillon. Il serait ainsi peut – être plus facile d'accéder à des responsabilités à l'échelon, de ce que le langage courant, appelle l'encadrement intermédiaire. La discrimination par le genre a été observée dans d'autres secteurs professionnels dans l'accès à des postes hiérarchiquement importants et ce même si des recherches récentes ont mis en évidence une féminisation de la catégorie sociale des cadres.

Si l'on prend comme référence l'année 2001 on constate que:

- 14 personnes ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté dans la fonction de direction.(entretiens n° 2,7,10,11,12,16,17,18,22,24, 25,26,28,29)
- 9 personnes ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté. (entretiens n° 4,5,6,13,15,19,21,27,30)
- 2 personnes ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté (entretiens n°9,23)
- 1 personne a entre 16 et 20 ans d'ancienneté.(entretien n°20)
- 3 personnes ont de 26 à 30 ans d'ancienneté. (entretiens n° 1 – 3 – 14)

Nous n'avons pas obtenu l'information pour l'entretien n°8.

On peut dire que majoritairement les personnes ont entre 0 et 10 ans d'ancienneté dans la fonction de direction. (23/30). Trois personnes seulement font figure d'anciens dans l'occupation de cette fonction et ont entre 26 et 30 ans d'ancienneté. Ils sont des témoins privilégiés du passé et des évolutions du statut de cadre dans ce secteur professionnel.

On remarquera que les personnes qui ont une expérience relativement récente de la fonction (entre 0 et 5 ans) ne sont pas forcément » jeunes » dans le secteur de l'éducation spécialisée.



Si l'on se reporte aux éléments du parcours professionnel on se rend compte que la plupart ont été éducateurs spécialisés (entretiens n° 2,7,16,17,24,25,28,29) soit 8 personnes sur 13. D'autres ont exercé d'autres fonctions dans le secteur comme instituteur spécialisé (entretien n°10,18) ou psychologue (entretien n°11) ou encore ont eu un cursus administratif dans le secteur hospitalier (entretiens n° 23 et 26). Ils sont pour certains devenus chefs de service ou cadre socio – éducatif pour le secteur public (entretien n°2, 7, 16,17, 24, 25, 28, 29) soit 8 personnes sur 13. D'autres sont devenus directeurs de SEGPA (entretien n°10), co – directrice de l'établissement (entretien n°11), directeur d'école dans un foyer de l'enfance (entretien n°18), soit 3 personnes sur 13.

Parmi les personnes qui ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté dans la fonction trois parcours un peu plus atypiques se dégagent. Il s'agit de l'entretien n°2 où la personne devient chef de service deux ans après son diplôme d'éducateur spécialisé. Trois après cette prise de fonction elle devient directeur adjoint. C'est aussi le cas de l'entretien n°10 où la personne enchaîne les diplômes et devient directeur de SEGPA puis directeur d'IME et ce avant 40 ans. On retrouve enfin l'entretien n°12 où la personne, après un contrat à durée déterminé et l'acquisition d'un diplôme universitaire de développement local est sollicité pour intégrer l'équipe de direction de la structure où il a effectué son contrat. Ces parcours rompent avec une culture professionnelle valorisant l'idéal du chef, sa dimension charismatique qui recouvre à la fois à ses valeurs personnelles et à sa longue expérience. On ne se situe alors pas dans le parcours initiatique tel que le décrivent Bernard Dobiecki et Daniel Gaquère<sup>282</sup>. L'accès au statut de cadre se fait dans les trois cas relativement rapidement contrairement à la culture de l'apprentissage quasi initiatique de ce secteur professionnel. Pour deux de ces personnes (entretiens 10 et 12) l'accès au statut de cadre est facilité par l'acquisition de compétences identifiées par des diplômes professionnels et universitaires.

D'un point de vue plus général, dans les différentes catégories distribuant l'ancienneté, on retrouve 12 personnes qui ont une trajectoire professionnelle où elles ont gravi les échelons: éducateur spécialisé, puis chef de service ou cadre socio – éducatif et enfin directeur (entretiens n°1,3,4,5,6,13,14,19,20,21,22,27,). Ajoutés aux 8 personnes, qui ont été chef de service dans la catégorie entre 0 et 5 ans d'ancienneté, on arrive à 20 personnes sur 30 enquêtés qui relèvent d'une progression professionnelle dans la filière. On peut y ajouter

---

<sup>282</sup> Dobiecki (Bernard) – Gaquère (Daniel) 2001 – Etre cadre dans l'Action Sociale et Médico – sociale. Op cité p71.

l'entretien n°15 où la personne a une formation initiale de psychomotricien puis elle est devenue chef de service. 21 personnes soit les deux tiers de l'échantillon ont accédé à la fonction de direction par la voie de la promotion professionnelle. Il s'agit, à notre sens, moins de l'accès à une carrière en échange d'une fidélité à l'entreprise, comme ce qu'ont pu décrire Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, que de l'impact d'une culture professionnelle où il était nécessaire de connaître le métier (celui d'éducateur spécialisé) avant d'encadrer une équipe éducative pour enfin être reconnu apte à diriger un établissement.

En ce qui concerne la formation des directeurs on constate qu'ils peuvent, pour certains, cumuler diplômes professionnels et diplômes universitaires ou formations cliniques. Sur le plan professionnel le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Direction (CAFDES) reste majoritaire. On retrouve 16 personnes qui en sont titulaires (entretiens n° 1,2,3,5,6,7,8,9,17,20,21,26,27,28,29,30). On retrouve seulement 3 Diplôme Supérieur du Travail Social (DSTS) (entretiens n°4,22,25) Ceci peut s'expliquer par la faible adéquation entre ce titre et le poste. Le DSTS n'étant pas, jusque l'avenant 265 à la convention collective de 1966, reconnu dans les grilles salariales et étant beaucoup plus orienté sur la recherche. 3 personnes sont titulaires d'un diplôme spécifique à l'Education nationale à savoir le CAPSAIS ou anciennement CAEI. (entretiens n°10,18,30). 3 personnes ont un diplôme de directeur de l'éducation nationale (DDES directeur d'établissement social) (entretiens n° 10,18,30). 3 personnes ont fait une formation à la thérapie familiale systémique. (entretiens n°13,22,25). Enfin 7 personnes sont titulaires d'un titre universitaire. (entretiens n° 3,10,11,15,16,22,12). Dans l'ensemble les directeurs représentent donc une population qualifiée.

### **3.2 Les chefs de service éducatifs**

On constate que la grande majorité des chefs de service éducatifs sont titulaires du diplôme d'éducateur spécialisé. (15 personnes sur 20). 2 personnes ont un diplôme d'assistant de service social (entretiens n°3, 17). 1 personne est titulaire de diplômes de l'animation socio – culturelle. (DUT carrières sociales et DEFA - entretien n°19) 1 personne n'a pas de diplôme professionnel et est titulaire d'une maîtrise en sociologie et d'un DESS conception de projet en éco – développement.. (entretien n°15). 1 personne a un diplôme de directeur d'établissement socio – éducatif et culturel. (entretien n°12). Majoritairement les personnes

possèdent bien un diplôme relevant du travail social:éducation spécialisée, service social et animation socio – culturelle.

Dans cet échantillon raisonné on remarque donc une certaine protection de l'activité puisque toutes les personnes à l'exception d'une seule, sont titulaires d'un diplôme autorisant à exercer une activité ayant pour objectif « l'adaptation et la réparation des individus ». Une seule personne donc fait exception par son extériorité au secteur professionnel et par une trajectoire plus universitaire que professionnelle (entretien n°15). L'argumentation de certains segments professionnels qui s'appuie sur l'efficacité de nouveaux travailleurs sociaux, issus d'autres secteurs que celui du travail social, et sachant s'adapter et innover ne se vérifie pas ici. Certes, il s'agit peut – être d'un effet contingent lié à la constitution de l'échantillon et au secteur professionnel retenu. Nous ne nous sommes en effet pas intéressés aux structures créées et financées dans le cadre des politiques de la ville. Peut – être aurions – nous alors observé ce que Claude Dubar appelle la logique gestionnaire de la compétence.<sup>283</sup> C'est à dire une relation faible entre poste et fonction. Ce sont les objectifs politiques et les moyens financiers qui vont induire les correspondances entre des fonctions spécialisées et des postes référencés. Ce qui est alors en jeu c'est l'ensemble des emplois gérés par les institutions et les structures sans établir de coupure entre professionnels et non professionnels.

Si l'on prend comme référence l'année 2001 on constate que:

- 9 personnes ont entre 0 et 5 ans d'ancienneté dans la fonction chef de service éducatif. (entretiens n° 2,3,7,9,12,15,17,18,19)
- 8 personnes ont entre 6 et 10 ans d'ancienneté. (entretiens n°1,4,8,10,11,13,14,16)
- 2 personnes ont entre 11 et 15 ans d'ancienneté (entretiens n° 5, 20)
- 1 personne a entre 16 et 20 ans d'ancienneté. (entretien n°6)

Majoritairement il s'agit de chefs de service ayant une ancienneté moyenne dans l'exercice de leur fonction puisque 16 personnes sur 20 ont entre 0 et 10 ans d'ancienneté.

---

<sup>283</sup> Dubar (Claude) 1997. Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale in MIRE INFO n°40. décembre 1997.

Si l'on considère le temps écoulé entre l'obtention d'un diplôme du secteur social et l'entrée dans une fonction de chef de service, en prenant pour base l'année 2001, les écarts se distribuent ainsi:

- 2 personnes sont devenues chefs de service dans une période allant de 0 à 5 ans après leur diplôme (entretiens n°5,15).
- 7 le sont devenus dans une période allant de 6 à 10 ans. On pourrait considérer cette période comme celle faisant référence pour accéder à une fonction d'encadrement (entretiens n°1,2,3,4,6,7,10). En effet les conventions collectives donnaient, avant l'avenant 265 à la convention collective du travail de 1966, la possibilité d'occuper un poste de chef de service après 5 ans d'ancienneté dans le métier.
- 6 personnes ont mis de 11 à 15 ans pour accéder à ce poste (entretiens n°8,9,11,13,14,20).
- 2 personnes ont mis de 16 à 20 ans pour accéder à ce poste (entretiens n° 16 et 17).

Nous n'avons pas recueilli ces informations pour les entretiens n° 12, 18 et 19.

On remarquera que pour 8 personnes (soit 40% de notre échantillon) il existe un décalage important entre l'obtention du diplôme professionnel et l'entrée dans une fonction de chef de service. Ces données viendraient confirmer que la possibilité de faire carrière n'est sans doute pas l'une des premières motivations des agents du champ, à moins qu'ils n'attendent d'être légitimées dans leur savoir d'expérience, avant de postuler sur un poste de cadre. On notera que ce n'est pas forcément le diplôme de chef de service qui amène à postuler sur le poste. En effet, dans notre échantillon, des personnes exercent la fonction de chef de service mais n'ont pas toujours pour autant fini la formation. Nous n'en restons ici qu'au stade de l'hypothèse étant donné le caractère non représentatif de notre échantillon. On peut toutefois remarquer que dans les 8 personnes qui « tardent » à occuper un poste de chef de service et de ce fait à obtenir un statut de cadre on retrouve 6 femmes. (entretiens n° 11,13,14,16,17,20). Rappelons que l'échantillon comporte 9 femmes soit 45% de notre population et que 6 d'entre elles (30%) n'obtiennent pas un statut de cadre rapidement. Ce secteur professionnel n'échappe donc pas à la reproduction des inégalités au travail.

En ce qui concerne les formations complémentaires des chefs de service 6 personnes ont commencé une formation de chef de service lors de la passation des entretiens (entretiens n°

1,2,3,8,14,16). 1 personne prépare le CAFDES (entretien n°13 ), 1 personne prépare les épreuves de sélection au CAFDES (entretien n°8). 7 personnes ont des titres universitaires (entretiens n° 6,7, 9,12, 1618,20). 3 personnes ont fait des stages que l'on pourrait qualifier d'adaptation à l'emploi comme par exemple l'analyse systémique ou la conduite de réunions (entretiens n° 9,17,19). Les chefs de service de notre échantillon représentent donc une population qualifiée si l'on considère les 19 personnes possédant un diplôme professionnel relevant du travail social (soit 9% de notre échantillon). De même si l'on considère les personnes préparant un diplôme de chef de service ou le CAFDES et celles détentrices d'un titre universitaire on arrive à 15 personnes soit 75% de notre échantillon. Si l'on ne considère que le diplôme professionnel le pourcentage tombe à 40%. C'est donc peut – être, moins le niveau de formation qui est à interroger, que l'adéquation entre le titre obtenu ou préparé et le poste. Ceci confirme que ce niveau de l'encadrement reste le point faible de la filière professionnelle. Les savoirs ne sont pas organisés collectivement par une formation qualifiante. Ils contribuent donc pas à définir les requis du poste. Ils laissent ainsi libre cours aux négociations individuels des professionnels en ce qui concerne leur classification dans les grilles salariales.<sup>284</sup>

#### **4 Les entretiens semi – directifs et leur traitement**

L'entretien semi – directif pourrait paraître un outil peu adapté pour construire le modèle d'analyse en vue de tester notre hypothèse. Décrire le travail des cadres en se basant essentiellement sur la manière dont ils le perçoivent, ce qu'ils en disent, bref sur la représentation qu'ils en ont, amènerait donc à recueillir une perception subjective de ces agents. On n'atteindrait ainsi pas les causes sociales qui motivent les stratégies de classement des individus, la façon dont ils s'orientent dans l'espace social, les processus qui conduisent à faire reconnaître certaines tâches en vue de circonscrire un champ d'exercice professionnel, les logiques selon lesquelles les cadres effectuent le travail au quotidien et s'articulent avec d'autres professionnels.

Nous avons mobilisé deux approches de l'entretien à priori incompatibles. Educatrice spécialisée de formation initiale, actuellement formatrice consultante, nous étions très imprégnés de notre terrain. Cette proximité a contribué à enrichir notre problématique et à

---

<sup>284</sup> Le décret relatif à une formation qualifiante pour les chefs de service éducatifs est paru au journal officiel le 25 mars 2004.

dégager des hypothèses fécondes pour la recherche. Nous pensons avoir essayé de pas imposer les catégories sociales des chercheurs, à une réalité professionnelle, que le sociologue se doit de découvrir. Nous avons utilisé la proximité avec notre terrain comme autant d'entretiens exploratoires et de situations d'observations pour tester la pertinence de nos questionnements. A propos du travail de terrain E .C Hughes écrit : « *Qui dispose de quelques informations et interroge pour en savoir davantage risque moins d'essuyer un refus que celui qui n'a aucune information préalable ; la meilleure formule consiste peut - être à avoir une connaissance préalable, et à ne la laisser transparaître qu'à travers les questions que l'on pose* ». <sup>285</sup>

A l'inverse, quand il nous a fallu nous distancier d'un vécu professionnel pour analyser les discours et faire émerger la causalité sociale, nous avons construit une démarche d'objectivation par le recours à la méthode déductive. Nous avons élaboré nos catégories d'expérimentation indirecte (guide d'entretien) et nos catégories d'analyse des entretiens sur la base des concepts abordés dans notre cadre théorique de lecture. Mais la connaissance que nous avons de l'activité d'encadrement des professionnels étudiés a aussi interrogé la pertinence de nos choix théoriques. En ce sens nous pensons avoir tenté de dialectisé notre approche de la fonction d'encadrement.

Alain Blanchet et Annie Gotman rappellent la tradition sociologique telle que Durkheim la concevait lorsqu'il a étudié le suicide comme fait social: « *...Cette conception va, à bien des égards, totalement à l'encontre de la méthode sociologique telle que la concevait Durkheim qui, pour étudier le suicide par exemple, se fit une règle de ne faire appel en aucune façon aux renseignements des suicidographes. Ceux-ci « aussi douteux que faiblement instructifs » ne reflétaient que leurs propres opinions et les motifs des suicidants, et ne pouvaient par conséquent atteindre les véritables causes du phénomène. Ces motifs recueillis par les agents de renseignements (revers de fortune, chagrins de famille, amours contrariés, souffrances physiques et mentales etc.) ne sont selon Durkheim que les causes apparentes du phénomène, les répercussions individuelles d'un Etat général qui « marquent» les points faibles d'un*

---

<sup>285</sup> Chapoulié (Jean - Michel) 1996 Le regard sociologique. Traduction des textes de Hughes « Men and their work » Chapitre 18 « La place du travail de terrain dans les sciences sociales » p 268. Op cité.

*individus, ceux par où le courant qui vient du dehors l'incite à se détruire, s'insinue le plus facilement en lui. »*<sup>286</sup>

Construire l'objet reviendrait alors à séparer de la connaissance commune et de la perception subjective le phénomène étudié, grâce à des procédures scientifiques d'objectivation, pour atteindre la causalité sociale.<sup>287</sup> Cependant cette approche n'est pas la seule possible de l'entretien et le débat théorique et méthodologique existe au sein de la communauté scientifique. L'entretien peut aussi s'inscrire dans le cadre de la sociologie compréhensive de Max Weber. Pour ce sociologue la connaissance de l'activité sociale passe par le sens que l'individu lui confère. Il ne s'agit pas pour Max Weber, d'un retour vers l'explication psychologique, mais juste d'affirmer que l'explication causale demeure toujours soumise à la saisie préalable du sens de l'activité sociale. Sens qui se construit de manière subjective et intersubjective, sur la base d'une rationalité, selon la finalité, la valeur, l'affectif, la tradition..<sup>288</sup>

Pour Jean - Claude Kaufmann la construction de l'objet dans la tradition sociologique d'Emile Durkheim suit une procédure très codifiée. L'élaboration d'une hypothèse se fonde sur une théorie bien identifiée. Elle est confrontée à l'épreuve des faits par une procédure de vérification clairement explicitée. Dans cette conception la sociologie est censée révéler un sens caché, complètement différent, dont les acteurs seraient totalement incapables d'avoir conscience, même partiellement, comme si le savoir commun était un « non savoir ». A propos de l'entretien compréhensif Jean - Claude Kaufmann propose un autre rapport entre théorie et terrain dans une perspective de renversement de la construction de l'objet. Le terrain dans la perspective classique a le statut d'une instance de vérification d'une problématique établie, dans l'entretien compréhensif il devient le point de départ de cette problématisation: *»L'entretien compréhensif définit une modalité très spécifique de la rupture, progressive, en opposition non pas absolue mais relative avec le sens commun, dans un aller et retour permanent entre compréhension, écoute attentive, et prise de distance, analyse critique. L'objectivation se construit peu à peu, grâce aux instruments conceptuels mis en évidence et organisés entre eux, donnant à voir le sujet de l'enquête d'une façon toujours plus éloignée du regard spontané d'origine ; mais sans jamais totalement rompre*

---

<sup>286</sup> Blanchet (Alain) – Gotman (Annie) 1992 *L'enquête et ses méthodes: L'entretien*. Edts Nathan. Les auteurs citent Durkheim. 1897. Le suicide. p 147 –148 – de l'édition de 1990.

<sup>287</sup> Kaufmann (Jean - Claude) 1996 – *L'entretien compréhensif*. Edts Nathan. P 19 -

<sup>288</sup> Durand (Jean - Pierre) – Weil ( Robert) - 1989 – *Sociologie contemporaine* – Edts Vigot -

avec lui. Ce qui permet de continuer à apprendre du savoir commun même quand la construction de l'objet atteint une dimension qui fait ressortir son caractère limité. »<sup>289</sup> Pour Jean – Claude Kaufmann la sociologie compréhensive ne considère pas les individus comme de simples agents porteurs de structures mais comme des producteurs actifs du social. Ils possèdent un savoir important, qu'il s'agit de saisir de l'intérieur, par le biais du système de valeurs des individus. Ce n'est pas pour autant qu'il faille tomber dans le préjugé naturaliste qui prend l'idée pour la réalité au delà de la compréhension de la personne il faut parvenir à l'explication compréhensive du social.

L'entretien, malgré ses limites, nous paraissait donc avoir une valeur heuristique pour explorer le rapport au statut, la nature du travail, la continuité ou la rupture dans la fonction d'encadrement des directeurs et chefs de service éducatifs, Il permet, écrivent Alain Blanchet et Anne Gotman, de « saisir la représentation articulée à son contexte expérientiel et l'inscrit dans un réseau de significations... »<sup>290</sup> Alain Blanchet et Anne Gotman identifient deux processus de résistance à l'œuvre dans les entretiens:

- La régionalisation des représentations. C'est à dire que toutes les représentations ne sont pas formulables n'importe où ni en n'importe quelles circonstances, mais qu'elles sont structurées en régions plus ou moins étanches et hiérarchisées.
- L'objectivation se réfère au fait que lorsque l'interviewé parle il ne livre pas un discours déjà constitué. Il le construit en parlant, opérant ainsi une transformation de son expérience cognitive. Il passe alors du registre procédural (savoir faire) au registre déclaratif (savoir dire).

La proximité du chercheur avec l'univers occupationnel des interviewés a permis, nous semble - t - il, de nous rapprocher de la compréhension décrite par Pierre Bourdieu: « Cette compréhension ne se réduit pas à un Etat d'âme bienveillant. Elle s'exerce dans la manière, à la fois intelligible, rassurante et engageante de présenter l'entretien et de le conduire, de faire en sorte que l'interrogation et la situation même ait un sens pour l'enquêté, et aussi et surtout dans la problématique proposée ; celle - ci comme les réponses probables qu'elle appelle, se déduit d'une représentation vérifiée des conditions dans lesquelles l'enquêté est placé et celles dont il est le produit. »<sup>291</sup>

---

<sup>289</sup> Kaufmann (Jean – Claude) 1996 – L'entretien compréhensif. Op cité p22.

<sup>290</sup> Blanchet (Alain) Gotman (Anne) 1992 – L'enquête et ses méthodes: l'entretien. Op cité. P 27.

<sup>291</sup> Bourdieu (Pierre) La Misère du Monde. P 910.



Pour certains cadres l'entretien a été l'occasion de s'expliquer et de produire un savoir sur ce qu'ils font. Contrairement aux interviewés par l'équipe de Pierre Bourdieu, les cadres que nous avons interrogés ne vivent pas une misère de position telle, que l'entretien représente une situation de violence symbolique. Elle s'exerce plutôt dans la soumission de ces professionnels à une inflation de normes parfois contradictoires entre elles et donc dans une intériorisation des contraintes liées à leur position dans la division du travail. L'absence de définition claire de l'activité de chef de service, la multiplicité des contextes dans lesquels le directeur est amené à intervenir, sont autant d'obstacles à une compréhension de ce qui est attendu de la fonction. Ils peuvent amener certains cadres à vivre un sentiment de domination.

A travers le cheminement de l'entretien le chercheur peut aider à formuler l'implicite, à s'expliquer sur ce qui était censé aller de soi, à passer de l'insu au dit. S'expliquer tend alors à se rapprocher de ce que décrit Pierre Bourdieu: *« C'est à dire construire leur propre point de vue sur eux – même et sur le monde et de rendre manifeste, le point à l'intérieur de ce monde, à partir duquel ils se voient eux – mêmes et voient le monde et deviennent compréhensibles, justifiés, et d'abord pour eux – mêmes. Il arrive même que loin d'être de simples instruments aux mains de l'enquêteur, ils mènent en quelque sorte l'entretien et la densité et l'intensité de leur discours, comme l'impression qu'ils donnent souvent d'éprouver une sorte de soulagement, voire d'accomplissement, tout en eux évoquent le bonheur d'expression ».*<sup>292</sup>

Notre vigilance a donc porté sur la nécessaire distance par rapport aux idéologies professionnelles et sur le fait d'approcher le plus concrètement possible les situations de travail des cadres de notre échantillon: les activités qui la constituent, les actes effectués dans l'activité pratique quotidienne, les tactiques d'acteurs et les procédures mises en place.

Avec les directeurs nous avons mené des entretiens plutôt non directifs. Nous avons bien sûr auparavant explicité le cadre de la recherche, sans pour autant donner l'ensemble des éléments de la problématique ni de l'hypothèse, mais en restituant cependant suffisamment d'informations pour que l'enquêté ait accès au sens de la recherche. Quand le discours s'enlisait nous guidions alors l'interlocuteur par une question de relance, toujours en lien avec nos catégories d'observation. Nous n'intervenons pas directement dans l'entretien sous la forme de formulation systématique de questions risquant de perturber la pensée de l'enquêté

---

<sup>292</sup> Bourdieu (Pierre) La Misère du Monde, op cité. P 915.

mais nous avons à l'esprit les catégories déduites de notre cadre théorique d'analyse. Pour constituer le modèle d'analyse nous avons construit les catégories suivantes<sup>293</sup>.

#### **4.1 Les savoirs et compétences nommés**

- Les techniques.
- Les systèmes de référence.
- Les savoirs constitués.
- Les savoirs pragmatiques construits dans l'activité.
- La formalisation des savoirs.
- Les savoirs et savoirs – faire mobilisés dans le métier.
- Les connaissances formalisées qui relèvent d'un enseignement.

#### **4.2 L'observation des pratiques**

- Les pratiques et les conditions quotidiennes de l'exercice professionnel.
- L'interprétation que fait l'agent des situations dans lesquelles elle travaille.
- Qu'est – ce que l'agent considère comme relevant de son poste de travail?
- Quels rapports l'agent entretient - il avec l'institution qui l'emploie ?
- Quelle place les savoirs ont –ils dans l'action, dans quelle mesure aident - ils l'acteur?

#### **4.3 La situation de travail**

- Quelles sont les activités qui la constituent ?
- Quels sont les tactiques d'acteurs, les procédures mises en place ? (plus ou moins consciemment pour faire face aux difficultés)
- Quels sont les actes effectués dans la pratique quotidienne?
- Quelle est la dimension culturelle (culture de la profession) et éthique (valeurs partagées et construites dans la profession) ?
- Quels liens peut – on faire entre trajectoire personnelle et trajectoire professionnelle?

---

<sup>293</sup> Ces catégories rejoignent, pour une part, celles construites par Elisabeth Bautier dans son travail sur la professionnalité des enseignants qui travaillent en banlieue. Bautier (Elisabeth) 1995 – Travailler en banlieue. Edts l'Harmattan.

- Quels sont les problèmes auxquels les usagers sont confrontés et ce faisant confrontent les professionnels?

Nous n'avons jamais posé toutes ces questions, mais les avoir à l'esprit, nous a aidé à mieux faire décrire le travail par les personnes interrogées. Pour chaque entretien nous avons, entre autre, demandé au directeur interrogé de décrire ce qu'il faisait. Nous lui avons proposé de nous commenter une semaine de travail programmé sur son agenda. Certes la semaine retenue l'était de façon tout à fait aléatoire. Mais la convergence dans ce type de données a contribué à mieux décrire les situations de travail d'une manière plus générale. L'ensemble a donné lieu, pour chaque entretien, à une fiche recensant les tâches et les missions. Pour les directeurs nous avons aussi élaboré des fiches, sur ce que ces professionnels considèrent comme relevant de leur poste de travail, sur leur rapport à la formation, leur rapport au politique, l'articulation de l'exercice de la fonction avec les orientations de la direction générale.<sup>294</sup>

Pour les chefs de service la démarche a été un peu différente. Au début de notre recherche cette activité était mal connue et le référentiel métier de la Direction générale de l'action sociale n'existait pas. Le recours à l'entretien avait pour but de produire des connaissances sur des registres précis. Nous n'avons pas imposé nos questions dans un ordre strict mais nous les avons tout de même posé systématiquement à chaque entretien, pas forcément dans le même ordre, et seulement si l'interviewé n'abordait pas les thèmes sur lesquels nous voulions produire de la connaissance. En lien avec notre problématique il s'agissait de questionner le discours du sens commun. Celui-ci affirme comme une évidence que l'on ne peut définir de manière générale l'activité du chef de service. La définition de l'activité par la description formelle du poste de travail nous semblait réductrice. On limite ainsi la définition de l'activité du chef de service à la structure dans laquelle il s'exerce. Peut-on dire que seules les structures organisationnelles de l'établissement, la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, les procédures de mise en œuvre, définissent l'activité? Telles étaient les questions problématiques sur la base desquelles nous avons élaboré notre guide d'entretien. Nous avons exploré d'un point de vue théorique la question des constantes relatives à cette fonction (quête de légitimité sociale à travers la recherche de capital symbolique, système de référence lié à la sphère économique, difficulté héritée de l'histoire pour identifier des compétences liées à la fonction, nécessité de clôturer le champ face aux évolutions du travail social), mais il nous fallait entendre les professionnels décrire leur travail.

---

<sup>294</sup> On retrouvera l'ensemble de ces fiches en annexe.

Pour repérer des éléments propices à la constitution d'un groupe professionnel, notre réflexion était traversée par un certain nombre d'interrogations:

- Comment devient-on chef de service ? S'agit-il d'un recrutement en lien avec des titres ? (cf. qualification, unification sous un même statut de cadre) Le recrutement s'effectue-t-il en lien avec des compétences spécifiques, peut-on les identifier ? Le chef de service est-il « choisi » sur la base d'une éthique professionnelle (valeurs et normes qui définiront les principes d'action) ou encore sur sa capacité à « composer » dans le travail avec le directeur ? Ce sont ces registres que nous souhaitons explorer à travers la question:

**« Pouvez-vous me raconter comment êtes-vous devenu chef de service ? »**

- Que font les chefs de service ? Ont-ils un champ d'exercice professionnel ? Par qui et par quoi est-il défini ? C'est ici l'idée de la délimitation de l'activité par les missions, mais aussi par la confrontation des missions et des tâches. Retrouve-t-on des compétences transversales, comme nous pourrions les identifier à travers l'analyse de la loi 2002 - 2 ? Dans quelle(s) sphère(s) s'inscrit l'exercice professionnel ? (politique / stratégique, pédagogique / clinique, opérationnel / organisationnel ) On retrouve alors une série de questions:

**« Pouvez-vous me définir vos missions ? »**

**« Pouvez-vous me raconter ce que vous faites sur une semaine » ?**

**« Comment vous y prenez-vous pour réaliser votre travail ? Pensez-vous qu'il nécessite des dispositions particulières ? »**

**« Quels sont les interlocuteurs, à l'interne comme à l'externe, que vous considérez comme les plus importants ? Pourquoi ? »**

Les deux dernières questions donnent des indications sur la représentation subjective qu'ont les chefs de services de leur activité. (dispositions particulières / qualités personnelles, maîtrise de procédures particulières )

- Le statut cadre est-il un élément structurant de l'identité des chefs de service ? On questionne ici le rapport subjectif au statut à travers deux questions:

**« Chef de service, un statut de cadre ? »**

**« En référence à vos préoccupations professionnelles, que voudriez-vous que l'on retienne de cet entretien ? »**

Cette dernière question est une question ouverte qui présentait à notre sens deux avantages: Celui de faire apparaître de nouvelles dimensions que nous n'aurions peut-être pas pensé à explorer, et la possibilité de vérifier si la personne enquêtée revient spontanément sur le statut de cadre, et d'appréhender les éléments qu'elle apporte sur ce registre. Enfin, à la manière d'une variable discrète, certains éléments ne sont pas fournis par une question particulière, mais apparaissent de façon transversale aux discours. Il s'agit de la nature des rapports entre les directeurs et les chefs de service. « Que disent les chefs de service de leur directeur? » Mais c'est aussi la question des délégations, implicites ou explicites, donc la marge d'autonomie professionnelle, qui est en jeu. Elle est, on le sait, déterminante dans l'exercice d'une fonction d'encadrement.

L'élaboration des guides d'entretien (formel pour les chefs de service, informel pour les directeurs) s'est structurée sur un processus qui a articulé l'observation directe et la théorisation. Néanmoins la passation des entretiens s'est étalée sur deux ans et notre pratique s'est améliorée au fil du temps. Bien que sur le plan méthodologique nous connaissions pertinemment les écueils à éviter nous n'avons pas toujours laissé suffisamment de place à la démarche inductive. Ceci concerne plutôt les chefs de service qui représentent les premières personnes interrogées dans notre recherche. La relecture de ces entretiens nous montre que parfois la personne « bute » sur nos questions et est ainsi entravée dans le déroulement de sa pensée. Nous avons été conscients de ce phénomène et nous l'avons pris en compte lors de la passation des entretiens de directeurs. Le mode, plutôt non directif, sur lequel ces entretiens se sont déroulés nous a aussi aidé à relativiser les mécanismes d'induction de la part du chercheur.

Soucieux de la validité des résultats nous avons appliqué une méthodologie systématique à notre corpus. Tous les entretiens ont été systématiquement enregistré et retranscrit. Nous avons utilisé le système du « copier / coller » pour rassembler le matériau des divers entretiens sous une même catégorie. Comme le décrivent Alain Blanchet et Anne Gotman<sup>295</sup>

---

<sup>295</sup> Blanchet (Alain) - Gotman (Annie) 1992 - L'enquête et ses méthodes : l'entretien - op cité « production des résultats » p 98.

nous avons utilisé les catégories de l'observation indirecte<sup>296</sup> comme un cadre stable d'analyse de tous les entretiens. Ce cadre en a ainsi permis une lecture transversale pour élaborer le système explicatif. Sur cette base nous avons identifié cinq grands thèmes susceptibles d'organiser nos chapitres empiriques :

- le rapport au statut de cadre,
- la nature du travail des cadres,
- les directeurs et les chefs de service éducatifs : continuité ou rupture dans la fonction d'encadrement,
- la production de la catégorie des cadres de l'Education spécialisée,
- l'utilité sociale du travail d'encadrement.

Nous avons retenu les trois premiers pour construire nos chapitres empiriques. Nous avons abandonné le thème de la production de la catégorie des cadres de l'Education spécialisée. Ce thème a plutôt organisé le chapitre 4 basé sur l'analyse documentaire et le traitement de la littérature professionnelle. Dans l'analyse empirique, ce sont davantage les processus de segmentation du groupe professionnel qui ont émergé, plutôt que ceux relatifs à son homogénéisation. La question de l'utilité sociale du travail d'encadrement nous paraissait avoir toute sa valeur pour faire émerger le sens pratique des agents et ne pas céder à une analyse déterministe du travail des cadres. Outre des activités de commandement, de gestion, de conception fortement contraintes les cadres ne font - ils que subir une rationalisation de leur travail pour répondre à l'exigence de productivité ? Ou peut - on repérer une partie de leur activité qui échappe à la prescription ? Contribuent - ils ainsi à la cohésion sociale, dans l'impulsion qu'ils donnent aux professionnels qu'ils encadrent, dans le travail réalisé avec l'usager ? Le travail social, comme a pu l'écrire Michel Chauvière, est - il seulement « assujetti aux logiques clientélistes de l'Action sociale » ou l'exercice de la fonction d'encadrement participe - t - elle à la recomposition du travail social ? Ce thème a été envisagé, de manière transversale, dans l'ensemble de notre analyse empirique.

---

<sup>296</sup> savoirs et compétences nommés, observations des pratiques et la situation de travail

Les trois thèmes retenus ont pris le statut de variable<sup>297</sup> et chacune d'entre elle a fait l'objet d'une recherche d'indicateurs sur la base de notre cadre théorique d'analyse. On peut ainsi les énoncer :

#### 4.4 Le rapport au statut de cadre

- Les modalités d'accès au statut : comment les cadres sont – ils recrutés ? Quelles représentations ont – ils de la fonction ? Que considèrent – ils comme relevant de celle – ci ? Quels rapports les chefs de service entretiennent – ils avec le directeur ? Quels rapports les directeurs développent – ils avec leur association ou leur administration centrale ? Quels sont les éléments biographiques que l'on peut mettre en relation avec l'accès au statut ?
- Comment les cadres de notre échantillon s'identifient – ils ou non à un statut de cadre ?
- Dans quels registres s'ancrent les éléments du discours destinés à construire une identification professionnelle ?
- Le lien entre le titre et le poste a – t – il une influence sur la diversité des carrières ? Les éléments biographiques ont – ils un impact sur la rapidité d'accès à un statut de cadre ?
- Pour notre échantillon existe – t – il des critères autre que le statut permettant le classement dans la catégorie des cadres ? Peut – on définir des caractéristiques communes à ce groupe ?

L'étude de cette variable permettra de quitter le discours du sens commun qui considère comme « naturel » la cohésion de la catégorie des cadres. Elle tentera de décrire les logiques qui la traversent et de tracer à grands traits la morphologie du groupe.

#### 4.5 La nature du travail des cadres

- Que fait le cadre ? Son statut suffit – il à définir le travail ? Quels sont les facteurs explicites ou implicites qui interviennent dans la délimitation du travail ? Quels seraient les requis des postes ?
- Qui définit l'activité ? Quelles sont les conditions de la relation d'emploi ?

---

<sup>297</sup> On peut ici donner la définition qu'en proposent Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy : « Résultat de la partition de l'ensemble de l'objet selon un ou plusieurs critères spécifiques » in Quivy (Raymond) – Van Campenhoudt (Luc) 1988 Manuel de recherche en sciences sociales Edts Dunod

- Une activité à caractère relationnelle ? Qu'est – ce qui la fonde ? Comment la décrire ? S'apparente – t – elle à une relation de service ?
- L'organisation des tâches d'encadrement : quelles sont les tâches que les cadres se voient confier ou obtiennent de se voir confier dans la division sociale et technique du travail ? Comment s'articulent – elles ? Assiste – t – on à une évolution ?
- La division sociale et technique du travail donne – t – elle aux cadres un statut privilégié (cf. salariat de confiance) ?
- La professionnalité des cadres de l'Education spécialisée : quelles en seraient les composantes ?

L'étude de cette variable contribuera à définir l'activité d'encadrement et tentera de décrire les modalités selon lesquelles se divise cette activité. On questionnera la pertinence de la définition, par les idéologies professionnelles, de l'activité de l'encadrement. On confrontera les descriptions de son exercice avec le sens qu'elle peut prendre dans un travail qui a, historiquement pour but, l'aide aux personnes.

#### **4.6 Les directeurs et les chefs de service éducatifs : continuité ou rupture dans la fonction d'encadrement**

Cette variable pourrait être considérée comme une variable discrète dans la mesure où elle peut se déduire, en partie, des deux premières. Nous comparerons donc le rapport au statut, la professionnalité et les logiques de professionnalisation, pour tenter de décrire la fonction d'encadrement dans les établissements sociaux et médico – sociaux de notre échantillon. Nous tenterons de décrire le processus socio – productif des établissements et d'y rapporter le rôle des directeurs et des chefs de service éducatifs. Nous chercherons à affiner l'approche pour deux établissements où nous disposons à la fois de l'entretien du directeur et celui du chef de service. Pour les directeurs il s'agit des entretiens n° 11 et 13. Y correspondent respectivement les entretiens de chefs de service n° 9 et 5. Nous pourrions éclairer l'analyse de ces entretiens par les observations des réunions de cadres. Pour les entretiens 11 et 9 il s'agit de l'observation n°3. Pour les entretiens 13 et 5 il s'agit de l'observation n°2. Pour le premier établissement nous disposons également de l'entretien du directeur général, tandis que pour le second le directeur du club de prévention, avait aussi le statut de directeur général, il s'agit donc forcément du même entretien.



Nous avons complété cette approche plus concrète du travail d'encadrement par une présentation structurée, dans notre chapitre 7, de l'ensemble de nos observations des réunions de cadres.

L'étude de cette variable cherchera donc à mettre en évidence, plus précisément, les modalités selon lesquelles la fonction d'encadrement se recompose ou se segmente. Elle tentera de rendre compte des manières particulières selon lesquelles se combinent les activités de commandement, de gestion, de relation ainsi que les activités techniques.

## **Conclusion**

Nous espérons, compte - tenu des limites sérieuses afférentes à la technique de l'entretien, proposer ici un modèle suffisamment rigoureux, pour nous permettre de présenter des résultats valides qui autorisent un retour sur notre hypothèse. Nous ne situons, toutefois pas, dans un idéal scientifique où nous imaginerions que peaufiner le modèle d'analyse évite toutes les difficultés quand on le confronte à l'analyse empirique. Mais nous avons au moins voulu éviter une erreur de débutant qui aurait conduit à traiter le discours de notre interlocuteur de manière substantialiste. C'est à dire d'en proposer une analyse linéaire et d'utiliser les éléments de discours pour prouver l'argumentation théorique. L'analyse structurale permet, de passer de la parole d'une seule personne à une lecture transversale du corpus et, d'essayer de décoder, non pas un discours donné, mais tel qu'il est construit par les agents, compte - tenu des contraintes qu'ils rencontrent dans le champ, et de leur capacités à maîtriser les règles du jeu.

Nous allons dans le chapitre suivant revenir sur l'émergence de la question sociale et sa prise en compte par les pouvoirs publics. Cette partie traitera de l'évolution du travail social, de la spécialisation des professions et de l'institutionnalisation de l'Education spécialisée. Ce, afin de mieux appréhender l'univers social dans lequel s'exercent les fonctions d'encadrement et de décrire plus concrètement les déterminants du champ de la question sociale.



**TRAITEMENT DE LA QUESTION SOCIALE ET FONCTIONS  
D'ENCADREMENT**



## **Chapitre 4 De la prise en compte de la question sociale à l'institutionnalisation de l'Education spécialisée : spécialisation des professions et découpage du marché**

---

### **Introduction**

S'attacher aux modalités de constitution des cadres de l'Education spécialisée en tant que groupe professionnel, nécessite à notre sens, de comprendre comment l'activité d'aide aux personnes s'est spécifiée et professionnalisée à travers l'histoire et la place que l'Education spécialisée a occupée dans la division de l'activité d'aide aux personnes. Ce chapitre met en évidence les effets historiques sur la professionnalisation du service social. On peut considérer les assistantes sociales comme des catégories d'agents professionnels voisins, liés aux éducateurs par des rapports de collaboration, d'expertise mais aussi de concurrence.

Ce chapitre traite également du champ de la question sociale comme un espace de concurrence symbolique et producteur de principes structurants la catégorie sociale des cadres de l'Education spécialisée. Il envisage la professionnalisation des éducateurs et son évolution sous la contrainte des déterminants du champ. Il décrit les processus de clôture d'un espace occupationnel mais aussi la fragilisation d'un exercice professionnel, sous l'impact de la régulation par l'Etat d'une activité d'aide aux personnes, et d'un travail social aux prises avec « les métamorphoses de la question sociale ».

### **1 Un champ de la question sociale**

Pour Michel Chauvière l'apparition de la profession d'éducateur spécialisé s'est faite tardivement. Leur professionnalisation doit beaucoup au régime de Vichy qui a tenté de reprendre en main la famille, l'enfance et la jeunesse. L'éducateur naît donc dans le cadre d'une politique publique de l'enfance inadaptée de 1943 qui implique des moyens institutionnels nouveaux comme les Associations régionales de sauvegarde de l'enfance et de

l'adolescence ( ARSEA ) qui se voient confier des missions d'administration publique ( 1942 - 43 ) <sup>298</sup>.

L'histoire des professions sociales et de leur diversification est aussi le produit de l'expression de la question sociale à un moment donné de l'histoire. En effet, loin d'être autonome, celle-ci est mise en scène de façon historique et contingente. A ce titre, l'émergence du social en tant qu'activité progressivement identifiable est liée à l'institutionnalisation de la deuxième république. Cette dernière est traversée par l'enjeu de concilier des intérêts inconciliables<sup>299</sup>. L'apparition du service social puis du métier d'éducateur est en outre marqué par cet héritage.

Ces métiers conjuguent des dimensions d'histoire et d'habitus, qui peuvent expliquer la structuration du champ, et éclairer les principes qui structurent la catégorie des cadres de l'éducation spécialisée. Revenir à l'histoire de la constitution du champ aide, à notre sens, à mieux comprendre les logiques de spécialisation des professions et le découpage des secteurs d'activité. De même interroger la logique du jeu des agents, au sens où l'entend Pierre Bourdieu, peut permettre de mieux appréhender les systèmes de légitimation qui sont en œuvre, et la nécessité pour chaque corps professionnel d'améliorer sa position dans le champ. Nous verrons ainsi que les difficultés auxquels ont été confrontés les éducateurs spécialisés au cours de l'histoire n'ont pas été sans incidence sur la façon dont s'est inventée l'activité de cadre dans cet univers occupationnel.

### **1.1 Les apports de l'histoire**

A travers leurs travaux respectifs Jacques Donzelot et Robert Castel montrent que la question sociale est très liée à la promotion des intérêts des républicains. Le solidarisme, comme fondement du nouveau pacte social, leur offre la possibilité d'asseoir leur légitimité. Ils réussissent ainsi à faire cohabiter démocratie et république en passant de la charité à la solidarité.

---

<sup>298</sup> Chauvière Michel. « Quelle qualification pour quelle demande sociale ? » in Martinet (J.L) Les éducateurs aujourd'hui. Privat 1993.

<sup>299</sup> égalité formelle (suffrage universel) et réalité de l'ordre social (inégalité des conditions socio - économiques)

Pour Jacques Donzelot<sup>300</sup> l'invention du social apparaît comme une manœuvre pour concilier des intérêts inconciliables. Avec l'avènement de la deuxième république, en 1848, les différentes forces politiques ont à gérer la contradiction engendrée par la démocratie. Le suffrage universel devient la base de toute constitution et donc le fondement de l'ordre politique. Les hommes sont libres et égaux en droits, mais les inégalités demeurent flagrantes, sur le plan des conditions socio - économiques. Comment ne pas engendrer la désillusion de ceux qui avaient cru qu'une extension de leur souveraineté politique entraînerait de facto une modification immédiate et conséquente de leur condition civile. Sur quels fondements doit s'instituer l'ordre social, quel est le rôle que doit jouer l'Etat?

Les conservateurs prônent la consolidation des liens privés (solidité des liens familiaux), alors que les libéraux récusent l'intervention de l'Etat, pour laisser libre cours à une économie de marché. Comment, interroge Robert Castel, trouver une solution à la question sociale. La survie de la république en dépend. Mais il ne faut pas réduire le rôle de l'Etat pour promouvoir l'affranchissement des classes travailleuses. C'est finalement la III<sup>e</sup> république qui articulera ces deux aspects de la question, pour parvenir à une stabilité politique, en assurant la promotion de la solidarité, véritable vecteur de la cohésion sociale. La contrainte sociale prévaut sur l'initiative individuelle, les phénomènes sociaux existent comme des choses et *« l'homme social n'a d'existence que dans les collectifs qui pour Durkheim tirent en dernière analyse leur consistance de la place qu'ils occupent dans la division du travail social »*.<sup>301</sup>

L'Etat laïque se doit donc de rassembler les citoyens autour de valeurs fortes, et notamment celle de solidarité, pour permettre à l'individu de se représenter la place qu'il peut espérer dans la société. Le solidarisme, défendu par Léon Bourgeois, va poser l'antériorité de la dette sur le droit, et fait des secours publics une dette sacrée.<sup>302</sup> La notion de solidarité permet à la troisième république de sortir de l'impasse. Au yeux des conservateurs et des libéraux, cette notion apparaît recevable. Elle limite la capacité d'intervention de l'Etat dans la sphère privée tout en ne consacrant pas la souveraineté de celui - ci. Aux yeux des révolutionnaires, elle introduit par le principe de redistribution, la notion de droit pour tous, mais dans le cadre d'un Etat, qui assure une fonction régulatrice par rapport aux intérêts des différents collectifs.

---

<sup>300</sup> Donzelot (Jacques) 1994 - L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques. Coll Points.

<sup>301</sup> Castel (Robert) 1995. Les métamorphoses de la question sociale. Edts Fayard. Coll. L'espace du politique. op cité p 277.

<sup>302</sup> Il faut pouvoir s'acquitter de la dette sociale pour faire valoir ses droits: *« Si la dette est première, son prélèvement par l'impôt, par les cotisations le sera aussi, tandis que les attributions deviendront secondes »* in Donzelot (Jacques) 1994 - L'invention du social. Op cité p 111.

Le solidarisme a pour fonction de masquer l'opposition entre travail et capital. La croyance dans le progrès fait croire aux chances de réparation des inégalités sociales pour chacun par la réduction des risques pour tous. L'introduction de droits sociaux (assurance en cas d'accident du travail, de chômage...) à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle induit de nouvelles modalités de régulation des rapports sociaux. Il se développe un idéal de justice sociale: chacun des membres de la collectivité qui encourt un risque particulier a le droit à une protection. C'est le principe de socialisation du risque. Le droit social généralise la notion de contrat dans le rapport salarial. Il limite ainsi l'assujettissement direct de l'ouvrier au patron par la notion d'obligations réciproques qu'il recouvre.

Progressivement se développe une politique assurantielle. C'est dans ce contexte qu'apparaîtront après la première guerre mondiale, les conventions collectives, les dispositions réglementaires spécifiques à chaque branche professionnelle. Dès 1945, sur fond de crise économique et sociale, l'économie keynésienne assoit les bases des politiques sociales redistributives et de la planification.. L'Etat verra son rôle renforcé. Il doit remédier aux désavantages sociaux engendrés par une économie de marché, par un accroissement des investissements publics, en fournissant gratuitement certains biens comme l'éducation, l'économie, et la santé et en relançant de la consommation.

## 1.2 Le travail social et ses héritages

Michel Chauvière<sup>303</sup> montre que le travail social du début du XIX<sup>e</sup> siècle est le produit d'un rapport complexe entre trois modèles d'action distincts, mais combinables, et qui marquent le jeu institutionnel: le modèle mutualiste, le modèle philanthropique et le modèle d'action sociale inspiré de la doctrine sociale de l'église catholique. Le mutualisme peut s'envisager comme une initiative moralisatrice du patronat, où il est question d'inciter les classes laborieuses à anticiper, et à échapper à leur imprévoyance. L'épargne volontaire des ouvriers doit les aider à combattre les risques liés à l'insécurité liée à la condition salariale. Les philanthropes se préoccupent des populations qui, suite à l'industrialisation massive, vivent dans une misère matérielle engendrée par l'exode des campagnes vers les villes. Il s'agit là encore de moraliser le peuple, et de l'initier par la pédagogie de la prévoyance « *aux mérites*

---

<sup>303</sup> Chauvière (Michel) 1998. Les pratiques socio - éducatives sont -elles encore adaptées? Revue Sauvegarde de l'enfance N°1.



*de la rationalité calculatrice et à la valeur de l'argent comme source d'investissements productifs »<sup>304</sup>*

La doctrine sociale de l'église catholique, et plus particulièrement l'encyclique « Rerum Novarum » s'attache à la question ouvrière. Il s'agit de détourner les ouvriers du socialisme comme nous avons vu pu le développer dans le premier chapitre. Mais les propositions, pour améliorer la condition des ouvriers, restent abstraites et moralisantes. L'église se montre méfiante vis à vis « de la charité légale » et de l'intervention de la puissance publique, qui selon elle, limite la responsabilité des personnes.

Néanmoins, des initiatives en termes de professionnalisation du travail social sont repérables.<sup>305</sup> Dans un contexte d'instabilité politique, marqué par une succession de formes de gouvernement (monarchie, empire, république) et par les évolutions techniques (passage d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel), chacun se revendique plus apte que les autres à résoudre la question sociale. On assiste à une confrontation des socialistes des catholiques sociaux. Ce contexte, qui voit l'institutionnalisation de la III<sup>e</sup> république et la séparation de l'église et de l'Etat en 1905, profite à certains agents pour se lancer dans l'action sociale. Il s'agit de femmes s'inspirant de leur expérience syndicale et du féminisme chrétien. Pour justifier leur action auprès de Rome, qui voit dans ces initiatives des orientations politiques plus que religieuses, elles cherchent à théoriser l'action sociale, à délimiter une sphère d'exercice professionnel et à la conforter par des compétences reconnues et dispensées par un dispositif de formation. Dès 1911 on note la création de l'Ecole Normale Sociale et la formation dispensée prendra pour premier support, l'éducation syndicale.

Cette brève incursion dans l'histoire permettra au lecteur d'évaluer combien le champ de la question sociale est hétéronome. L'apport de l'histoire montre que la question sociale n'est pas prise en compte spontanément. Elle s'impose tant à l'Etat qu'à l'Eglise. Pour l'Etat il s'agit de garantir la cohésion sociale et de stabiliser la république. L'Etat se préoccupe de sauvegarder les intérêts du capitalisme et de la bourgeoisie industrielle, par la promotion du solidarisme, qui permet de ne pas rompre l'équilibre des forces en présence. Il est soucieux de résoudre la

---

<sup>304</sup> Castel ( Robert) 1995 - Les métamorphoses de la question sociale. Edts Fayard. op cité.

<sup>305</sup> Rater - Garcette. (Christine) 1996 - La professionnalisation du travail social. Op cité. «Le travail social est un terme indifférencié sous la III<sup>e</sup> république qui englobe toutes les interventions sociales publiques ou privées.»

contradiction entre droit au travail et propriété privé. Il cherche enfin à compenser les inégalités sociales engendrées par l'économie de marché en assurant un rôle social.

L'Eglise tente de prendre sur son terrain le socialisme réformiste. Les catholiques se sentent tenus de soulager la misère, mais aussi de la réduire en combattant ses causes. C'est à dire « *en restaurant dans le monde capitaliste une fraternité évangélique qui supprimera la lutte des classe* ». <sup>306</sup> La question sociale est donc bien liée aux enjeux sociaux d'une époque donnée. Elle apparaît également très solidaire des politiques sociales redistributives. C'est sur le registre de l'assistance, puis de l'assurance, que se structureront les professions du social. De même ces professions hériteront d'un habitus catholique. Pour l'Eglise catholique, « il faut faire du social sans faire du socialisme » et l'Evangile reste le recours pour la résolution de la question sociale.

L'action sociale doit se mener dans le respect de l'ordre établi et notamment dans le respect des intérêts de la famille. Si elle poursuit un idéal de justice sociale, elle ne s'en trouve pas moins prise dans un paradoxe: parvenir au changement en évitant tout conflit de classe. <sup>307</sup> L'adhésion à des valeurs humanistes, qui recouvre des intérêts aussi divers que moraliser le peuple pour son bien, militer pour des conditions de vie acceptable des ouvriers, développer la fraternité évangélique..., a été constitutif d'un savoir - être véritable élément identitaire de ces professions. <sup>308</sup> Ces influences se feront sentir, dans la professionnalisation des éducateurs spécialisés, au moins jusqu'au début des années 1980 qui initieront la décentralisation. L'idéal du chef, valorisé dans cet espace occupationnel, a de ce fait, marqué la structuration des fonctions d'encadrement.

Cependant, dès les années 1968 - 1972, on remarque des évolutions, vers une représentation de l'action sociale globale, et vers un travail de redéfinition de l'activité de salariés issus des domaines « anciens » de l'assistance, de la rééducation et de l'animation. C'est ce que traduit l'usage social du terme « travail social ». On peut se référer ici aux recherches de Jacques Ion et

---

<sup>306</sup> Chauvière (Michel) 1998. « Les pratiques socio - éducatives sont -elles encore adaptées? article cité.

<sup>307</sup> « *Il ne peut y avoir de captal sans travail, ni de travail sans capital... les deux classes sont donc destinées par nature à s'unir harmonieusement et à se tenir mutuellement dans un parfait équilibre* » cf. commentaire détaillé de l'encyclique Rerum Novarum que publiera l'Ecole Normale Sociale en 1931 - Rater - Garcette (Christine) 1996- La professionnalisation du travail social, p 30.

<sup>308</sup> « *Historiquement les fonctions d'encadrement ( dans le sens d'encadrement d'un groupe d'usagers ) se sont structurées dans un champ où le savoir être est resté longtemps la source d'évaluation du savoir faire et où la légitimité de la pratique reposait avant tout sur la personnalité de l'agent* ». in Trépos (Jean - Yves) 1992 - Sociologie de la compétence professionnelle. Presses Universitaires de Nancy.

de Jean - Paul Tricart<sup>309</sup>: « *En fait, ce qui apparaît d'abord, c'est le travail social, dénomination sans doute bien floue mais sur laquelle un large accord s'établit: la dénomination nouvelle permet en effet de nommer un univers institutionnel jusqu'alors émiété et mal identifié, et d'en élaborer une représentation au moment où il devient l'objet d'une politique de modernisation active* ».

Cette appellation, indiquent les auteurs, est utilisée par une minorité de professionnels ou d'élèves de centres de formation, qui en 1968, se revendiquent du monde des « travailleurs ». Mais elle apparaît aussi au niveau de l'administration centrale, et notamment dans les services du ministère de la Santé et du Commissariat général au plan, qui cherchent à définir une politique d'action sociale cohérente et globale.<sup>310</sup> L'appellation unifiante « travail social » est adopté avec succès dans les milieux intellectuels des sciences sociales, et notamment ceux qui prennent pour objet d'analyse privilégiée les institutions de contrôle et de normalisation, comme la prison ou l'asile. Cet ensemble institutionnel et professionnel valorise ainsi sa contribution à la cohésion du corps social. Il cherche à s'opposer aux bonnes intentions des agents des institutions relevant de tutelles administratives diverses. Il conteste les pratiques « vocationnelles » de catégories diverses, et relevant de l'assistance envers des populations, qui sont regroupées sous le vocable d'« exclus »<sup>311</sup>.

On peut mesurer à quel point ce travail de redéfinition est une construction sociale, dans lequel la puissance publique prend largement sa part, pour impulser une politique de coordination et de technicisation. Cette appellation contribue à la professionnalisation, dans la mesure où elle reconnaît un statut de salarié, avec la particularité d'exercer une activité de relation avec les personnes, et de jouir d'une certaine autonomie professionnelle. Mais il serait toutefois naïf de penser que les cloisonnements professionnels hérités du passé ont disparu, et que chaque univers occupationnel n'a pas gardé pour une part, sa propre logique et son dynamisme spécifique.

---

<sup>309</sup> Ion (Jacques) - Tricart (Jean - Paul) - 1985 – « Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux » in Sociologie du travail, N°2.

<sup>310</sup> Lory (B) 1975 - La politique d'action sociale Edt Privat. cité par les auteurs: « *Du côté de l'administration, l'attention porté au travail social s'inscrit alors dans le contexte d'une redéfinition des politiques sociales à l'enseigne de la « nouvelle société » qui fait suite aux événements de mai 1968. Cette attention se traduit par l'impulsion d'une politique dite « d'action sociale globale », qui se propose d'étendre la protection sociale et de contribuer à la gestion de l'ensemble des problèmes sociaux et de la vie sociale, et qui entend en conséquence rationaliser les interventions institutionnelles et professionnelles.* »

<sup>311</sup> Lenoir (René) 1974 - Les exculs - Edts le Seuil.

## 2 La professionnalisation : les différentes initiatives

### 2.1 L'apparition du service social

Le secteur de l'assistance sociale s'est institutionnalisé relativement tôt. On trouve les premières assistantes sociales vers 1900 et dès 1932 est créé un diplôme d'Etat. Les premières assistantes sociales étaient de jeunes épouses d'aristocrates et organisatrices d'œuvre de bienfaisance, ou des célibataires issues de la bourgeoisie aisée, ou encore des femmes cherchant une alternative à la vie familiale dans le catholicisme social.

Pour Jeanine Verdès - Leroux<sup>312</sup>, elles agissent au regard d'un dessein clairement déterminé: « assurer la paix sociale dans le progrès ». Majoritairement catholiques, elles représentent un conformisme politique profond allié à un réformisme social limité. Elles se situent dans un contre mouvement, qui se propose d'arracher la classe ouvrière au socialisme, en lui démontrant l'inutilité de la révolution pour améliorer sa condition. L'assistance sociale oppose ainsi, au socialisme, sa propre capacité à fournir une solution individualisée aux difficultés de chacun. Pour s'opposer à des actions collective de défense des droits des ouvriers (socialisme, syndicalisme et conscience de classe) on préconise une action individuelle, envisagée comme une assistance éducative, adaptée aux problèmes personnels.

Pour Christine Rater - Garcette<sup>313</sup> les initiatives de l'action sociale sont plus diverses. On retrouve dans ses travaux, une approche de l'action sociale teintée de tout son héritage militant, et notamment sur la base de la doctrine sociale de l'Eglise catholique. L'action sociale est liée au projet d'une société meilleure où tout Homme aurait droit au respect en tant que citoyen. Plus que l'action politique, c'est bien la foi religieuse qui reste primordiale. Le bénévolat est valorisé comme le vecteur d'une action sociale désintéressée. Cependant l'engagement social doit se traduire par une action concrète. Diverses initiatives visent à améliorer les conditions de vie des ouvriers par le syndicalisme, et la création d'institutions comme les caisses de chômage, le service d'aide aux sans travail...On cherche à développer « l'influence par la compétence »<sup>314</sup>. Il est nécessaire de bien connaître le terrain avant d'agir,

---

<sup>312</sup> Verdès - leroux - (Jeanine) - 1978 - Le travail social. Edts de minuit.

<sup>313</sup> Rater - Garcette (Christine) - 1996 - La professionnalisation du travail social. Action sociale, syndicalisme, formation. 1880 - 1920. Edts L'Harmattan.

<sup>314</sup> Devise de l'Ecole Normale Sociale

par un travail d'enquête, qui doit aboutir à un diagnostic social. On intervient sur un quartier à un niveau collectif (cf. création de résidences sociales) mais on fait le pari que la transformation de la société passe aussi par une aide individualisée. On cherche également à former des « élites », notamment par le biais de l'action syndicale.

1911 voit la création de l'Ecole Normale Sociale portée par le courant catholique en lien avec le syndicalisme féminin. Tous partagent une opposition au mouvement ouvrier révolutionnaire. La création de l'ENS symbolise, pour Christine Rater - Garcette, le passage d'une conception charitable de l'action sociale à celle d'une action sociale professionnalisée. L'ENS défend, avec d'autres écoles, la conception d'une action sociale différente de l'approche médico - sociale prônée par les infirmières visiteuses.

Dès 1923 l'Ecole Normale Sociale fonde, avec quatre écoles, un comité d'entente qui deviendra peu à peu l'organe de la profession. Son objectif sera de revendiquer un diplôme d'Etat reconnu officiellement par le décret du 12 janvier 1932. Trois autres écoles sont également fondées dans ces années. En 1907, l'Ecole Pratique de Formation Sociale de Charonne ouvre ses portes sur l'initiative de Marie Gathéry. En 1908 c'est la création de l'Ecole Libre d'Assistance privée par l'abbé Violet. En 1913 le projet du pasteur Doumergue de l'Elise réformée aboutit à la création de l'Ecole Pratique de Service Social.

Ces différentes écoles ont en commun, de chercher à développer des savoirs – faire, pour une utilisation de la science pour l'action. Sans développer les spécificités de chaque école, nous pouvons tout de même préciser que les formations s'étalent sur plusieurs années, et sont sanctionnées par des certificats puis par un diplôme. Elles cherchent à susciter les capacités de réaction des populations que les assistantes sociales sont censées aider. Elles comportent dans leur programme, l'étude des conditions de travail et de vie de la famille ouvrière, avec des apports sur les budgets familiaux, l'hygiène alimentaire, l'éducation des enfants. Les élèves ont à réaliser des stages et des projets d'enquête personnelle. L'ENS distinguera dans ses formations les promotrices et les propagandistes. Les premières sont des femmes libres de leur temps qui veulent agir sur le plan social. Les secondes sont des ouvrières formées à l'action syndicale.

Jusqu'en 1914 l'assistance sociale va exister sous forme de résidences ou colonies sociales où les « professionnelles bénévoles » vont s'adresser aux femmes et aux enfants pour offrir des

services tels que garderie d'enfants, éducation ménagère, causeries éducatives. Cette initiative doit être comprise, selon Jeannine Verdès - Leroux, comme un effort pour moraliser et éduquer la classe ouvrière frustrée et ignorante. Cette dernière manque d'éducation et de prévoyance. Elle sombre facilement dans l'alcoolisme et ses misères sont avant tout dues à son incurie.

La première guerre mondiale constitue une période de rupture et amène des transformations importantes dans l'orientation de l'assistance sociale. L'heure est au nationalisme et au conservatisme. La période est favorable à la bourgeoisie et le principe d'union sacrée amène le patronat et la classe ouvrière à collaborer pour la grandeur de la France. En 1917 sont créés l'Ecole des surintendantes d'usine et le Service social d'entreprise. Les assistantes sociales se reconnaissent comme l'allié naturel des patrons et notamment ceux des groupes Peugeot et Michelin. Le discours idéologique du Service social s'appuie sur le maintien de l'ordre, la résignation, et la recherche optimale du rendement. Il revendique une neutralité qui place l'action au dessus des classes au service de l'Homme.

En 1922 est créé le diplôme d'infirmière visiteuse. Pour Jeannine Verdès - Leroux, après une action de surveillance à l'usine, il s'agit maintenant d'une surveillance au foyer. Ces professionnelles contribuent, par l'emprunt d'un cadre de référence produit par l'autorité médicale, à délimiter un champ d'exercice professionnel. Elles participent à la construction d'un réseau de protection sanitaire et sociale, en poursuivant des objectifs de santé publique, comme la lutte contre la tuberculose et la mortalité infantile. Ces objectifs légitimés permettent, sous couvert d'une action technique en relais de la tutelle médicale, d'élargir le contrôle et d'intervenir dans la sphère privée des classes dominées.

Comme les surintendantes rendaient leur action nécessaire, et s'affirmaient comme groupe professionnel sur la base d'une alliance avec le patronat, les visiteuses articulent leur activité avec celle des médecins hygiénistes. Elles cherchent à bénéficier d'une partie de leur autorité et de leur expertise. Le régime de Vichy confie au service social la mission de faire comprendre aux populations qu'il aide le sens, la valeur et la noblesse de la nouvelle devise de l'Etat français: Travail - Famille - Patrie. Celui - ci adopte rapidement des mesures réclamées par les assistantes sociales depuis 1930. Jeannine Verdès - Leroux y voit le témoignage de systèmes d'allégeance entre ce groupe professionnel et la fraction de la classe dominante qui prend la direction du pays. La classe ouvrière est reconnue comme une force politique, non

pas dans la part qu'elle peut prendre dans la vie du pays, mais dans la responsabilité qu'elle porte dans les malheurs du pays. Les fractions dominantes critiquent son affaissement moral, sa perte du sens de l'effort, son impatience à jouir des biens matériels au détriment de pratiques de prévoyance. Elle est toujours vue comme devant être moralisée. Il faut donc rétablir les valeurs traditionnelles comme celles de la famille, sous couvert de vocation, de volonté d'être au service de l'Homme. Les associations s'y emploieront pleinement en participant au respect de l'ordre (pénalité de l'enfant unique, condamnation du divorce, de l'adultère, enseignement obligatoire pour les filles).

Après la libération, le service social utilisé et reconnu officiellement par le régime de Vichy, devient obligatoire dans de nouveaux secteurs et la profession se voit reconnaître un monopole d'exercice. En 1945 c'est la création de l'ANAS<sup>315</sup>. L'ANAS fournit aux assistantes sociales une véritable armature idéologique. Elle organise des congrès et des sessions à thèmes. Elle souhaite jouer le rôle d'un ordre professionnel. Elle impose à la profession des règles éthiques par l'établissement d'un code de déontologie. (1950) Elle cherche à donner du prestige social, à une profession peu valorisée et mal payée de par son origine bénévole et confessionnelle, par l'invitation de conférenciers universitaires aux congrès qu'elle organise.

Pour Jeannine Verdès - Leroux les assistantes sociales entretiennent une relation ambiguë avec le savoir universitaire. Il est à la fois basé sur une proximité, davantage fondée sur un habitus de classe, et sur une distance. Cette distance trouve sa source dans le choix vocationnel de leur activité et l'idéologie du désintéressement, de l'altruisme et du don de soi qui la caractérise. Ce n'est que très récemment que la profession a envisagé des dispositifs de filiarisation avec l'université. Cependant dès 1950, les assistantes trouvent dans le case-work un moyen d'intervention spécialisé. Le case - work reconnaît le dialogue comme un instrument d'aide pour prendre en compte les besoins des populations. Ceux - ci sont d'ailleurs définis, dans une conception de la société, où l'évolution est guidée par le progrès, qui fera disparaître à terme les inégalités socio - économiques. Il privilégie «l'évaluation

---

<sup>315</sup> Association Nationale des Assistantes de Service Social.

objective» sur le jugement moral.<sup>316</sup>

Comme l'école transforme du capital social et familial en titres scolaires et participe ainsi à l'établissement d'un « ordre naturel » des hiérarchies, par des mécanismes d'imposition idéologique, le case-work, pour Jeannine Verdès – Leroux transforme en difficultés personnelles, des difficultés socio-économiques généralisables à des catégories de population qui partagent les mêmes conditions matérielles d'existence. Le case -work dépossède des groupes sociaux des notions de sens commun comme les relations familiales ou sexuelles, par exemple, en les transposant dans un registre de significations dont le « client » n'a pas la maîtrise. Cette technique contribue alors à l'instauration d'un arbitraire culturel, qui se traduit par l'affirmation « Je sais mieux que toi, de quoi tu souffres », et vient ainsi légitimer l'action des professionnelles.

Ceci n'est pas sans conséquences sur le type de compétences produites. Le mélange de psychologie et de psychanalyse permet de valoriser le primat de l'être sur le savoir.<sup>317</sup> Même à travers le recours à une technique, le case-work, ce sont avant tout les qualités personnelles des assistantes sociales qui importent. Elles leur permettent d'aller à la rencontre des classes ouvrières en imposant une vision du monde, structurée d'abord sur un ethno-centrisme de classe et un habitus catholique, puis plus tard, sur une idéologie libérale basée sur une croyance sans réserve au progrès.

---

<sup>316</sup> Nous redonnons ici la définition du case – work donné dans notre chapitre 1, p 31. Le case - Work se réfère aux théories psychanalytiques et valorise le modèle de l'écoute qui sollicite les qualités personnelles des assistantes sociales, l'action à mener pouvant être déterminée en groupes de supervision. (donc contrôlée par les pairs et généralement par un psychiatre qui fait autorité). Né aux États-Unis, il se veut une sorte de philosophie de l'attitude sociale en référence aux grands principes démocratiques: respect de l'autre en tant que personne, respect de la liberté individuelle, conviction que l'Homme est capable de progrès et que chacun porte en lui les conditions de sa réussite. Verdès-Leroux l'envisage comme la version optimiste du libéralisme dont les fondements sont rarement explicités en France. « *Perçu non plus comme un « pauvre » ou une personne ayant avant tout des difficultés socio - économiques, mais comme une personne en qui quelque chose ne va pas, le « client » doit être traité. Aider un individu, c'est le rendre capable par un certain traitement de s'ajuster au monde* » in Verdès-Leroux (). 1978. Le travail social.op cité p85.

<sup>317</sup> Si le regard de Jeanine Verdès - Leroux peu paraît extrême à certains, on retrouve cette approche dans l'article de Ion et Tricart (1985): « *Ce thème ne se traduit pas seulement une interrogation de l'identité professionnelle mais aussi par une interrogation, régulière et insistante, de l'identité sociale et personnelle. Interrogation d'autant plus aiguë que l'accès à ces métiers s'inscrit dans une trajectoire sociale qui comporte souvent une relecture du passé familial, et que les formations professionnelles privilégient les questionnements d'ordre psychologique, tant sur la vocation et la personnalité, que sur le monde social en général. la problématique de l'identité vient ainsi saturer le milieu professionnel* ».



Au début des années 1960 on assiste à une diversification de l'origine sociale des agents.<sup>318</sup> Ce changement aura pour conséquence, une diversification des positions politiques, des systèmes de référence, et des affiliations des professionnels du travail social. L'expansion démographique des métiers du travail social<sup>319</sup> engendre une transformation de leurs caractéristiques spécifiques au profit de convergences vers une représentation « de métiers socialement utiles ». On assiste aussi à une perte des particularités anciennes d'un recrutement qui tend à se démocratiser. Mais écrivent Jacques Ion et Jean - Paul Tricart « *il demeure assurément des clivages entre les divers métiers: ainsi les assistantes sociales restent un groupe presque exclusivement composé de femmes, diplômées à un âge plus jeune que les éducateurs ou les éducatrices, et qui ont dans l'ensemble une trajectoire scolaire plus réussie que les animateurs ou les éducateurs* ». <sup>320</sup>

Les assistantes sociales ont été très actives dans leurs tentatives de clôturer leur espace occupationnel. Malgré un capital symbolique peu diversifié elles ont acquis une relative autonomie professionnelle. Elles ont gagné de la légitimité sociale par des alliances avec le gouvernement, et notamment celui de Vichy, avec certains milieux politiques et des fractions du patronat.<sup>321</sup>. Politiquement, elles ont explicitement pris position contre les acquis de la III<sup>e</sup> République (octroi de droits sociaux pour compenser les inégalités, réduction du temps de travail sous le front populaire), et ce pour mieux exercer une aide individualisée. Jeannine Verdès - Leroux va jusqu'à écrire, que c'est bien leur diligence à exercer la violence symbolique, qui leur aura permis d'accroître leur capital symbolique.

---

<sup>318</sup> « Chez les assistantes sociales dont le recrutement social est traditionnellement le plus élevé, les filles de professions libérales, cadres supérieurs, et patrons de l'industrie et du commerce représentaient 64% des diplômés d'avant 1946, contre 41% des élèves de la promotion de 1970 et 31% des diplômés de 1980 ». in Brams (L) et Courtecuisse (N) - 1972 - Les assistantes sociales en 1970 - rapport multigraphié INSERM cité Jacques Ion et Jean - Paul Tricart - 1985 « Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux ». article cité

<sup>319</sup> «A titre indicatif de ce rajeunissement on peut signaler qu'il y a eu 13 000 diplômés d'assistantes sociales délivrés au cours de la période 1951 - 1965, contre 21 000 au cours de la période 1966 - 1980» cf. Ion et Tricart (1985)

<sup>320</sup> Ion (Jacques) - Tricart (Jean - Paul) 1985 - Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux. article cité. Les auteurs citent F Pottier. 1983. Etude du devenir des jeunes issus de formation aux professions sociales. Rapport multigraphié. CERREQ. «L'un des aspects de la diversité des trajectoires est l'âge au diplôme: les assistantes sociales sont diplômées en moyenne vers 22 - 23 ans, et les éducateurs et éducatrices spécialisées vers 26 - 27 ans en moyenne (mais avec une grande dispersion entre 22 et 30 ans). En règle générale, les femmes sont plus tirées scolairement et diplômées plus jeunes que les hommes, quelque soit le métier considéré.»

<sup>321</sup> alliance avec l'autorité médicale en ce qui concernait l'hygiénisme, avec une fraction du patronat pour les surintendantes, relais de l'ordre moral et moralisation de la classe ouvrière sous Vichy.

Parallèlement à cette lutte dans les classements symboliques, les assistantes sociales ont activement contribué à structurer leur espace occupationnel par la création d'écoles, de différents diplômes, d'une association professionnelle et d'un code de déontologie. Bien que recrutées au départ sur des qualités morales ou sur une motivation, elles ont su témoigner d'un exercice professionnel et rendre visible leur activité. A partir des années 1950 l'ANAS organise des congrès, des journées d'études, des sessions de réflexion. Elle promeut le case – work comme technique d'intervention.

Contrôlées par l'Eglise catholique, dans leurs initiatives et la professionnalisation de leur activité, les assistantes sociales ont montré leur capacité à produire un discours d'auto-légitimation. Elles ont su tirer parti d'un contexte où tant l'Eglise que l'Etat se préoccupaient de la question sociale. Elles ont su quitter une activité d'aide aux personnes, basée sur des initiatives privées, pour aboutir à une véritable institutionnalisation de leur activité.

## **2.2 L'enfance inadaptée : Une appellation qui unifie des initiatives diverses ; un travail de redéfinition à l'initiative de différents corps professionnels.**

Les travaux de Michel Chauvière <sup>322</sup> nous apprennent que la notion d'enfance inadaptée a été proposée et adoptée en 1943, par le conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral<sup>323</sup>, suite aux différents travaux et initiatives de psychiatres. Cette notion, indique-t-il, unifie aujourd'hui un important secteur d'activités de rééducation. Alors que longtemps l'hétérogénéité et l'incertitude ont marqué la prise en charge des enfants inassimilables, Michel Chauvière montre que la période de Vichy est particulièrement favorable à l'institutionnalisation de dispositifs en faveur de l'enfance déficiente et en danger moral. L'idéologie de la révolution nationale prône l'encadrement de la jeunesse pour relever la France, et une avancée technicienne permet à différents corps professionnels/corporations ( magistrats, médecins, psychiatres, fonctionnaires de la santé et de la famille..) de légitimer leur statut, et surtout leur sphère de compétences, dans la prise en charge de ces enfants inassimilables.

---

<sup>322</sup> Chauvière (Michel) 1980. Enfance inadaptée: l'héritage de Vichy. Edts ouvrières.

<sup>323</sup> « Est inadaptée un enfant, un adolescent ou plus généralement un jeune de moins de vingt et un an qu e l'insuffisance de ses aptitudes ou les défauts de son caractère mettent en conflit prolongé avec la réalité et les exigences de l'entourage conformes à l'âge et au milieu social du jeune » In Chauvière (Michel) 1980 Enfance inadaptée: héritage de Vichy. Op cité p 98.

L'apparition de l'éducateur spécialisé, vers les années 1940, résulte de l'accomplissement tardif d'une politique institutionnelle de diagnostic, de pronostic et de traitement médico-pédagogique de l'enfance déficiente et en danger moral. Cette politique étant elle-même le fruit de nombreux enjeux, tant dans les rapports entre les œuvres privées et l'Etat, que dans la répartition du marché représenté par cette enfance déficiente et en danger moral. Selon les origines professionnelles, on cherche à soigner, éduquer, redresser, et on prône des orientations diverses.

Vichy, écrit Michel Chauvière, se caractérise par un retour à l'ordre moral, un contrôle de la famille et de la jeunesse, et par des manœuvres de répression et de régression dans la vie démocratique (contrôle important de l'Etat dans toutes les institutions, pouvoir accru des préfets régionaux..) C'est en premier lieu l'idéal laïc qui est visé, à travers ses institutions, et notamment l'école publique. Les instituteurs sont particulièrement ciblés, car soupçonnés de politiser la jeunesse et de favoriser son opposition au régime. Selon les statistiques officielles, la délinquance triple pendant la guerre et sous l'occupation (de 1939 à 1942). Elles alimentent l'idéologie de l'encadrement et du redressement.

Les magistrats confient les jeunes à l'assistance publique qui les remet, le plus souvent, à l'hôpital. On voit alors émerger une alternative à cette situation à travers le développement de centres d'accueil. Ceux - ci cherchent à améliorer la situation faite à des mineurs placés en institution par une prise en charge basée sur un sérieux encadrement viril. Vichy représente également la période de l'alliance renouvelée entre l'église et l'Etat. Le clergé approuve la politique revancharde qui veut effacer plus d'un siècle de république impie (cf. libre pensée, foi dans le progrès, scientisme, militantisme républicain...) par un retour aux valeurs évangéliques essentielles. L'adhésion du clergé à la politique de Vichy a pour conséquence de rétablir l'église dans ses privilèges: On autorise de nouveau les congrégations à enseigner, on sollicite les avis et les projets du clergé en matière de politique de la famille et de l'enfance. Vichy réhabilite un nouvel ordre moral, d'abord catholique, » *puis de plus en plus fasciste, nationaliste et païen* »<sup>324</sup>: Sur le plan idéologique la famille est magnifiée. On valorise une socialisation familialiste des jeunes enfants, tandis que se développe une politique de la jeunesse inspirée d'un modèle para - militaire (scoutisme, mouvement des compagnons, chantiers de jeunesse ...).

---

<sup>324</sup> Chauvière (Michel) 1980 Enfance inadaptée: l'héritage de Vichy. Op cité p 31.

Dans ce contexte la cause de l'enfance inadaptée correspond à une stratégie d'encadrement de la jeunesse soutenue par des institutions comme la Famille, l'Eglise et les œuvres privées, puis à partir de différents corps professionnels favorables aux orientations du régime. La prise en charge de l'enfance déficiente et en danger moral s'organise de façon diverse et selon les régions. Les configurations sont multiples compte - tenu de l'Etat des rapports de force.

Dans la France des années 1940 on assiste alors à différents types d'alliances. On peut citer :

- l'alliance de la médecine, du clergé et des fonctionnaires de l'Etat. Par exemple à Toulouse, l'abbé Plaquevent défend une nouvelle politique familiale de l'enfance. Il apparaît comme un homme de confiance et collabore avec le secrétariat général à la famille. Il apporte son concours à un plan d'action, en vue d'enrayer le fléau de la délinquance infantile et juvénile, et d'organiser dans la zone libre le sauvetage de l'enfance malheureuse. Ce plan associe clercs, médecins et juristes. Il ouvre un centre d'observation et de triage et une école de cadres. A Lyon, l'implantation médicale est forte, et la délégation régionale à la famille, active. On observe une nette séparation avec le monde judiciaire. L'Eglise considère que le problème de l'enfance inassimilable ne doit pas revenir aux magistrats.<sup>325</sup> En 1942 le maire de Lyon institue un comité lyonnais de l'enfance anormale, pour réaliser dans l'agglomération, la coordination des divers organismes publics et privés.
- l'alliance de la médecine et de la psychiatrie. Dans le département de l'Hérault travaille un groupe animé par le professeur Lafont, psychiatre. Ce groupe a pour projet d'organiser, à l'échelon du département, les services d'hygiène mentale, d'accueil et d'orientation pour les enfants et les jeunes gens difficiles, déficients, délinquants et moralement abandonnés, et pour jeunes gens isolés, chômeurs ou volontaires, pour un groupement de jeunesse. Il envisage un schéma, qui conçoit le déploiement et la coordination des équipements d'encadrement social (classes normales et de perfectionnement de l'Education nationale, compagnies spécialisée de mouvement de jeunesse et écoles de cadres correspondant) autour d'un axe constitué par les tribunaux, les services sociaux et les maisons de l'Education surveillée. L'équipe du professeur Lafont est précurseur d'une prise en charge

---

<sup>325</sup> « *L'enfance irrégulière est une, le fait judiciaire est un accident* » in Chauvière (Michel) 1980 L'enfance inadaptée: l'héritage de Vichy. Op cité. p 50.

de l'enfance inassimilable qui se fondera non plus sur un « *trriage grossier de moralistes ou de criminologistes* »<sup>326</sup> mais bien sur une évaluation technique. Il faut travailler à une élévation morale, intellectuelle et physique de la jeunesse et ce, défend le professeur Lafont, par une éducation adaptée à chaque catégorie de sujet. Il faut donc développer l'observation fine et une classification pertinente pour organiser une éducation adaptée. On pourra alors en déduire les principes de rééducation et les équipements nécessaires.

- l'alliance de la médecine et de la justice, notamment dans la zone Nord, qui est plutôt sous l'influence de la magistrature. Ces alliances sont favorisées par l'apparition de textes réglementaires et législatifs, qui rendent autonomes un droit pénal de l'enfance, et affirment le principe de la rééducation par rapport à la répression. La collaboration s'établit entre un médecin (docteur Grasset), un magistrat (le procureur Chazal), un pasteur et un fonctionnaire. Cette collaboration aboutit à une politique unifiée de l'enfance déficiente et en danger moral, chapeautée par le ministère de la santé, fondée sur une référence familialiste et un système d'expertise technique.

Pour Michel Chauvière, c'est bien dans les années 1940, et surtout entre 1942 et 1948, que le dispositif, que l'on appellera le secteur de l'enfance inadaptée, émerge et se développe en France. Parallèlement l'activité des futurs éducateurs se différenciera et se professionnalise. On peut citer, sans être exhaustif, un certain nombre de dates clés, dans l'élaboration de textes législatifs et réglementaires qui viennent structurer ce secteur. Ceux - ci favorisent l'institutionnalisation d'une politique qui évolue, du sauvetage de l'enfance et de l'adolescence, vers sa sauvegarde. Elle se traduit par une planification rationnelle et par l'octroi de moyens financiers exceptionnels. Cette politique contribuera beaucoup à différencier le métier d'éducateur d'autres activités d'aide aux personnes, mais aussi à définir les savoirs légitimes de l'exercice professionnels.

### **2.2.1 1941 : - Plan de protection et de sauvetage préparé par l'abbé Plaquevent, repris au compte du secrétariat d'Etat à la Santé et à la Famille et publié fin 1941.**

Ce plan s'applique aux enfants en danger moral (pré-délinquants et délinquants) aux enfants privés de foyer, vivant dans un foyer déficient ou naturel, déposés à l'assistance publique, de

---

<sup>326</sup> Chauvière (Michel) 1980 Enfance inadaptée. L'héritage de Vichy. Op cité p 53.

parents déchus, indigents ou indignes, de vagabonds, mendiants ou de mères prostituées. Les idées directrices de ce plan visent à préserver l'enfant, pour préserver sa capacité future à construire plus tard une famille. Il s'agit de protéger son avenir par une politique de prévention. On veut promouvoir « *des mesures énergiques de prophylaxie morale contre les fléaux familiaux (alcoolisme, prostitution, cinéma) qui sont à l'origine lointaine de la dégénérescence de la race et de la délinquance infantile et juvénile* »<sup>327</sup>.

### **2.2.2 1942: Institution par le maire de Lyon, d'un comité lyonnais de l'enfance anormale.**

Il se donne pour mission de réaliser, dans l'agglomération, la coordination des divers organismes publics et privés. Il contribue à l'élaboration de textes législatifs et réglementaires. On peut citer :

- Circulaire du 21 Mars 1942.

Elle envisage la suppression de l'incarcération du mineur prévenu. Elle invite à la recherche d'un établissement public ou privé, ou encore d'une personne charitable, susceptible de prendre en charge l'enfant, en attendant que l'autorité judiciaire statue sur son cas. Dans l'esprit de cette circulaire on assiste donc à des opérations de triage. Près de 30 centres d'accueil départementaux seront créés de 1942 à la libération.

- Loi du 27 juillet 1942

Cette loi ne sera pas suivie par des décrets d'application. Mais elle propose l'instauration de tribunaux pour enfants et indique la nécessité de créer des centres d'observation. Conformément à ses dispositions des centres d'accueil spécialisés seront créés. Elle consacre le rôle de la magistrature dans la prise en charge de l'enfance délinquante. Dans les cas les plus difficiles, avant de statuer ou de remettre l'enfant à sa famille, le tribunal peut demander une observation approfondie faite par un centre spécialisé régional.

- 25 juillet 1943: Création d'un conseil technique de l'enfance déficiente et en danger moral.

Le procureur Chazal en est à l'initiative et le docteur Heuyer en est nommé président. Ce conseil est chargé de la mission « *d'établir le statut de l'enfance déficiente et en danger moral*

---

<sup>327</sup> Chauvière (Michel) 1980 Enfance inadaptée : L'héritage de Vichy. Op cité p 49.

et de fournir dans toutes les circonstances où l'enfant déficient a besoin d'être assisté les techniques et les méthodes qui permettent d'assurer son dépistage, son observation et son reclassement dans la vie sociale »<sup>328</sup>. Ce conseil veut inscrire l'hégémonie technique et idéologique de la neuro-psychiatrie infantile, dans le secteur de l'enfance déficiente et en danger moral, et même étendre son influence à l'enfance délinquante. Il adopte la notion d'enfance inadaptée.

- 1943: Dépôt des statuts-types des ARSEA<sup>329</sup>:

L'Etat, sous Vichy, se montre interventionniste et dirigiste en matière associative. Les ARSEA représentent des pièces maîtresses de l'Etatisme du secteur de l'éducation spécialisée : « *bien qu'elle conserve l'apparence, et d'une certaine manière, l'économie affective du secteur privé* »<sup>330</sup> Ce sont des structures hybrides issues de la loi de 1901 sur la liberté des associations. Elles sont conçues comme un instrument au service de l'Etat, pour contrôler ce qui se structure et se met en œuvre, en matière de gestion et d'encadrement de la jeunesse. L'approbation des statuts par l'administration publique est requise et le conseil d'administration doit comporter plus d'un tiers de fonctionnaires. Elles doivent assumer un rôle de concertation entre l'administration publique et l'Etat. Il est prévu qu'elles gèrent aussi les centres d'observation et de triage.

- 1945: Les ordonnances de 1945 et la direction de l'Education Surveillée.

Elles reprennent des mesures envisagées dès 1942<sup>331</sup>. Elles posent l'irresponsabilité pénale du mineur délinquant. Elles légitiment le juge des enfants dans ses pouvoirs qui sont considérablement étendus. On assiste à une spécialisation et à une stabilisation des magistrats appelés à composer la juridiction des mineurs. Ces ordonnances prévoient la connaissance approfondie de l'enfant par le juge avant toute prise de décision. Elles privilégient la protection du mineur à la répression. L'enquête familiale et scolaire se développe. Elle est réalisée par des assistantes sociales spécialisées, et complétée par des examens médicaux ou médico – psychologiques, réalisés en centre d'observation et de triage. Elles incitent à l'individualisation du jugement. Ceci nécessite une gamme étendue d'établissements de placement et la relance de l'initiative privée par souci, dit-on, de « réadaptation sociale ». Les

---

<sup>328</sup> Chauvière Michel. *Enfance inadaptée. L'héritage de Vichy*. Op cité p73.

<sup>329</sup> Association Régionale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence.

<sup>330</sup> Chauvière Michel. « Quelle qualification pour quelle demande sociale » in Martinet (Jean- Louis). *Les éducateurs aujourd'hui*. op cité p 8.

<sup>331</sup> Chauvière (Michel) 1980. *L'enfance inadaptée: l'héritage de Vichy*. Op cité. p 164.

magistrats peuvent ordonner la liberté surveillée dans des cas très nombreux à titre provisoire, préjudiciel, ou définitif. L'institution bienfaisante et bénévole des délégués à la liberté surveillée s'en trouve considérablement renforcée. L'Education Surveillée s'affranchit de l'administration pénitentiaire mais reste sous tutelle du ministère de la Justice.

On remarquera que le travail de définition, de ce qui deviendra l'activité de l'éducateur, et de délimitation des catégories de populations auxquelles elle s'adresse, ne s'est pas fait à l'instigation des professionnels eux - mêmes. L'éducateur est absent des conflits d'attribution et des enjeux liés à la délimitation d'un secteur professionnel et de ses bénéficiaire, et ce, contrairement au mouvement de professionnalisation des assistantes sociales. La question de l'enfance déficiente et en danger moral est avant tout, pour Michel Chauvière, l'affaire de clercs - clergé, fonctionnaires de l'Etat, de médecins, de psychiatres et de magistrats, dans un contexte où l'Etat cherche à suppléer à la déficience des familles.

Le secteur de l'enfance inadaptée, à l'image du champ de la question sociale, apparaît donc comme un espace occupationnel hétéronome. On notera, à ce propos, l'importance du contrôle de l'Etat sur les œuvres privées à travers son implication dans les ARSEA. Ce secteur ne s'unifie que très progressivement, dans un contexte où les initiatives sont diverses, et faites d'alliances mais aussi d'oppositions. Pour Michel Chauvière une avancée technicienne, une étiologie familialiste et une symptomatologie morale encore dominante s'opposent. L'institutionnalisation d'une politique de l'enfance inassimilable s'envisage donc sous l'égide de trois ministères: la Santé, la Justice, l'Education nationale.

- La Santé, avec la multiplicité des travaux de la neuropsychiatrie et avec la médecine sociale, contribuera largement à l'élaboration d'un système de normes permettant l'évaluation technique. Ces normes vont fournir progressivement des critères explicites aux magistrats pour juger et orienter leur clientèle.
- La justice, avec les ordonnances de 1945 et la spécialisation du juge pour enfants qui en découle, cherche à séparer l'enfance déficiente et en danger moral de l'enfance délinquante.
- L'Education nationale, dont le rôle se développe notamment à la libération, sera à l'initiative de création de classes de perfectionnement à l'intention d'enfants arriérés mentaux ou faisant preuve de troubles du comportement. Elle travaillera à la création de



ses propres critères d'orientation, mais la médecine gardera la prérogative de déterminer quels sont les enfants qui ont besoin d'une rééducation.

Les professionnels qui exercent dans le secteur de l'enfance inadaptée se livrent donc, sous couvert d'une aide à l'enfance inadaptée, à une activité de triage et d'orientation d'enfants coupables, déficients ou anormaux. Le professeur Lafont contribue à faire reconnaître la psychiatrie infanto - juvénile comme le fondement d'une démarche d'observation et de traitement de dysharmonies infantiles (ensemble des manifestations anormales ou déficientes chez les enfants). De même cette discipline représentera l'expertise reconnue et légitimée par le tribunal.

Dans ce procès de travail la légitimité professionnelle et sociale est reconnue aux magistrats et psychiatres. On assigne à l'éducateur un objectif scientifique d'observation et notamment dans le cadre d'un accompagnement en internat. Le pouvoir médico - psychiatrique dirige le choix et l'investigation des méthodes. Les autres acteurs de l'action sociale, dont les éducateurs, communiquent leurs observations pour permettre une meilleure interprétation clinique du comportement du sujet. La notion d'enfance inadaptée permet donc une formalisation et une délimitation d'un espace occupationnel dans lequel se combinent l'activité des psychiatres et des magistrats. L'éducateur occupe une place dominée dans cet espace où son intervention ne se conçoit que missionné par un juge, un psychiatre ou une commission administrative: *« Il (l'éducateur) en restera structurellement dépendant, tant du point de vue du savoir, du diagnostic, de la décision, que de celui de la finalisation de son travail, même lorsqu'en apparence le rapport peut paraître inversé. »*<sup>332</sup>

L'éducateur exerce donc une activité d'observation, d'accompagnement et d'éducation de populations constituées d'enfants, de jeunes ou de familles. Cette activité s'est essentiellement structurée sur le référentiel de la relation et emprunte des savoirs extérieurs au métier et imposés par l'histoire. L'éducateur a été longtemps recruté sur son charisme personnel, son adhésion à une idéologie moraliste, et en référence à un idéal du chef.<sup>333</sup> On retrouve comme pour les assistantes sociales l'influence du catholicisme social. Mais on note également l'imprégnation forte des mouvements de jeunesse (scoutisme laïc et religieux). Pour Michel Chauvière l'éducateur a été un relais de l'ordre moral par une prise en charge de la jeunesse inspirée par le scoutisme, voire par des références para - militaires.

---

<sup>332</sup> Chauvière Michel. « Quelle qualification pour quelle demande sociale ? » article cité.

<sup>333</sup> Le recrutement se diversifie dans les années 1960. Cf les travaux cités de Jacques Ion et de Jean - Paul Tricart.

Les thématiques de la vocation et de l'implication personnelle sont très présentes et valorisent le savoir - être plus que les connaissances théoriques. Pour Jeannine Verdès - Leroux l'éducateur est sélectionné sur sa capacité à établir de bonnes relations. Il est davantage recruté sur des éléments de personnalité que sur un niveau culturel et intellectuel. On lui demande d'avoir bien vécu son triangle familial personnel et l'excellence professionnelle reste encore pour beaucoup définie sur la base de qualités humaines.

### **2.3 La professionnalisation des éducateurs spécialisés : quelques éléments historiques.**

L'observation et la rééducation mieux définies, les chefs scouts, les responsables de mouvements de jeunesse, les moniteurs de colonies mettent leur charisme et disponibilité au service de l'enfance inadaptée. Pour Michel Chauvière ils représentent les agents d'encadrement indispensables d'une enfance et d'une jeunesse désormais repérée et dont les difficultés sont mieux identifiées . Entre 1942 et 1944, quatre écoles d'éducateurs voient le jour (Toulouse, Lyon, Montesson et Montpellier). Chacune développera ses orientations propres en fonction de la configuration socio- technique présente dans la région. La construction du métier n'est pas homogène, et Michel Chauvière<sup>334</sup> distingue trois modèles pionniers:

- L'éducateur d'observation:

Il assure un accompagnement en internat soit sur un modèle familial pour les plus jeunes, soit selon les méthodes des mouvements de jeunesse pour les plus âgés. Il poursuit un objectif scientifique d'observation au sein d'une équipe. Dès 1942/1943, il est défini comme un technicien, qui exerce sous le double parrainage du juge pour enfants et du médecin psychiatre spécialisé, dont il est littéralement le subalterne. Ce modèle l'emportera sur les autres et servira de référence aux principes de la raison éducative.

- L'éducateur de la rééducation sublimée:

---

<sup>334</sup> Chauvière (Michel) 1993. « Quelle qualification pour quelle demande sociale? » In Martinet (Jean - Louis). Les éducateurs aujourd'hui. Op cité.

Il est issu du scoutisme laïc et religieux. C'est le plus répandu d'un point de vue quantitatif. Il diffuse les valeurs prônées par le régime: appel au sentiment de l'honneur, au sentiment religieux, importance d'un chef qui montre l'exemple à travers un charisme naturel, salut aux couleurs, esprit patriotique... La pédagogie scoute valorise la vie en petits groupes où le jeune est pris en charge sans tenir compte de son histoire, ni de celle de son placement. Ce qui compte, c'est son éducatibilité présente, son aptitude à se soumettre et à respecter une discipline. Ce modèle laissera en héritage la nécessité d'une morale professionnelle et l'importance de l'accrochage affectif dans l'exercice du métier.

- L'éducateur de la rééducation consacrée:

Ce modèle s'inscrit dans une perspective religieuse sous l'influence des mouvements jocistes et du catholicisme social. C'est l'amour de l'autre, et notamment celui de l'enfant, qui prévaut dans la démarche d'éducation. Cet idéal vocationnel marquera durablement le métier.

L'organisation du champ et la régulation du marché du travail suit son cours et Michel Chauvière distingue trois phases dans la qualification sociale des éducateurs<sup>335</sup>:

- Des années 1940 aux années 1950, on se situe dans une période où la qualification est conçue comme un engagement et un art de faire. Le système des postes et des salaires reste peu élaboré. C'est à cette époque qu'est créée l'ANEJI<sup>336</sup>, sorte de « gendarmerie morale » du secteur. C'est une phase où l'administration, les premiers éducateurs et les employeurs fonctionnent dans un commun amour de l'intérêt de l'enfant. On voit apparaître les internats pour jeunes délinquants et autres cas sociaux et les tout premiers externats pour inadaptés mentaux et infirmes.
- Entre 1950 et 1970, l'éducation spécialisée connaît un processus d'intégration dans le monde du travail et une forte normalisation à travers la création des premiers syndicats, des accords de travail, des conventions collectives et de la mise en place de la formation permanente. Le marché de l'éducation spécialisée se développe avec les mesures judiciaires et administratives de protection de l'enfance (ordonnances de 1958 et 1959). La planification joue un rôle central. Jusqu'en 1972/1973 on observe une bonne correspondance des qualifications des agents et de l'organisation toute entière. Le

---

<sup>335</sup> Chauvière (Michel) 1993 « Quelle qualification pour quelle demande sociale. In Martinet » (Jean - Louis) Les éducateurs aujourd'hui. Op cité.

<sup>336</sup> Association Nationale des Jeunes Inadaptés.

développement administratif est tardif (DDASS 1964, DRASS 1977)<sup>337</sup> alors qu'on assiste à une rapide et déterminante montée en puissance des lobbies associatifs nationaux (mouvements de sauvegarde, UNIOPSS, UNAPEI<sup>338</sup> et autres associations vouées au handicap.) L'Etat incorpore les intérêts privés dans des montages semi - publics tels que les CREAI<sup>339</sup> ou encore dans des dispositifs de coordination et de concertation (planification, conseils supérieurs... ). Un transfert des pouvoirs de régulation du marché des professions majeures, telles que la psychiatrie et la magistrature, à des commissions administratives d'orientation et de placement (CCPD, CDES, COTOREP) s'opère. Ces dispositifs (cf. lois d'orientation de 1975 en faveur des personnes handicapées mais aussi celle relative aux institutions sociales et médico - sociales) introduisent une nette différenciation de traitement entre l'enfance et l'adolescence en danger et les personnes handicapées. Il s'agit du développement d'un nouveau type d'administration centrale chargée de mieux gérer le secteur et de maîtriser son expansion.

Ces politiques marquent une prégnance de l'Etat dans le secteur de l'éducation spécialisée et un échec du corporatisme. Les professionnels n'aboutissent pas à un monopole de leur exercice par une clôture du marché, ni même à une reconnaissance de leur activité, à travers une réglementation, (code de déontologie) et l'identification d'une compétence spécifique. Les professionnels et leurs organisations maîtrisent difficilement l'organisation de leur espace occupationnel. Ce n'est qu'en 1967 que sera créé le diplôme d'Etat d'Educateurs et d'Educatrices Spécialisés.

- Les années 1970, sont caractérisées, selon Michel Chauvière, par un désengagement de l'Etat au profit d'un partenariat mou, local et éphémère. Celui - ci introduit la flexibilité du travail et celle des agents. Mais ces effets ne se généralisent pas encore au secteur du handicap ou de l'assistance éducative. Des contradictions traversent le champ: on assiste à un affaiblissement de la vie associative et à la disparition d'une génération de grands notables du social. La prise en charge des exclus est renvoyée soit à des mesures de tutelle, soit à des réseaux de sociabilité types ATD quart monde, restaurants du cœur... Seul le RMI apparaît comme une tentative de la société civile de s'attaquer à l'exclusion.

---

<sup>337</sup> Respectivement: Direction départementale de l'action sanitaire et sociale. Direction régionale de l'action sanitaire et sociale.

<sup>338</sup> Union nationale des œuvres privées sanitaires et sociales. Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés créée en 1960.

<sup>339</sup> Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée créé en 1964.

Mais le système de l'action sociale est aussi géré en termes d'organisation et de compétences selon une logique d'entreprise où l'on cherche à dégager les critères de la productivité de l'activité. Les savoirs - faire traditionnels, étayés par les sciences humaines et sociales classiques, s'opposent à une ingénierie sociale issue de l'économie appliquée et du management. On assiste au « choc des légitimités », à une demande sociale d'expertise, et à des conflits relatif à la professionnalité des travailleurs sociaux.

#### **2.4 Les éducateurs spécialisés aujourd'hui: des professionnels qualifiés.**

Les professions éducatives représentent des emplois qualifiés. C'est à dire, si l'on s'en réfère à Elisabeth Maurel<sup>340</sup>, que ces professionnels de niveau III entrent bien souvent directement dans le champ du travail social, en étant embauché sur la base d'un diplôme (certification préalable à l'emploi), qui leur garantit un statut et donc une classification dans une grille salariale. Cette classification résulte d'une négociation entre salariants et salariés, fruit de l'Etat des rapports sociaux, à une époque donnée. Dans cette même logique on observe une adéquation entre le diplôme et l'intitulé du poste (cf. adéquation entre formation/qualification/classification/poste occupé). Ceci révèle la capacité d'un groupe professionnel à faire reconnaître le monopole qu'il détient sur une activité.

En ce qui concerne les éducateurs spécialisés, nous avons vu que la construction de la qualification a contribué à définir un secteur d'exercice professionnel, c'est à dire une zone d'intervention « interdite à d'autres ». Mais celui - ci reste historiquement peu légitime car il est organisé à l'instigation de professionnels extérieurs au secteur. La qualification induit généralement des parcours professionnels relativement stables et l'exercice de l'activité est régulé dans un espace institutionnel. Les éducateurs spécialisés possèdent, de ce fait une véritable culture de métier : *« Le plus souvent sanctionné et validé par un titre, le métier repose sur les capacités de la personne à mobiliser ses acquis dans le cadre de l'activité professionnelle exercée et à investir ses compétences dans la réalisation d'un travail concret ayant un contenu technique déterminé. Porteur d'une identité socioprofessionnelle marquée,*

---

<sup>340</sup> Maurel (Elisabeth) «De l'observation à la typologie des emplois sociaux». in Chopart (Jean - Noël) 2000 - Les mutations du travail social. Edts DUNOD.

voire d'une histoire et d'une culture spécifique, il mêle intimement l'activité professionnelle à tout un corpus de connaissances, de compétences et de comportements ».<sup>341</sup>

Les éducateurs spécialisés pourrait donc relever d'un marché fermé, fondé sur la qualification.

Mais, si l'on considère avec Elisabeth Maurel, l'activité des professionnels du social « *comme le produit d'un ensemble des politiques publiques concourant au traitement de la question sociale, et à la mise en œuvre de formes diverses de solidarité* », alors il existe un champ plus large que celui structuré par les professions sociales certifiées. Celles – ci, nécessairement engagées dans la dynamique du champ de la question sociale, enregistrent forcément des évolutions, voire des contradictions. Tant Elisabeth Maurel que François Aballéa<sup>342</sup> notent un processus de déprofessionnalisation des professions sociales: l'ouverture de l'intervention sociale à d'autres professionnels moins qualifiés<sup>343</sup> dans un contact direct avec les publics, la transformation des organisations du travail selon une logique de service<sup>344</sup> qui aboutit à des modes d'intervention segmentés et spécialisés<sup>345</sup>, la prégnance des configurations locales qui ont pour effet une perte de l'autonomie à déterminer sa pratique, ses orientations et ses références éthiques, voire déontologiques : « *Le modèle qui s'affaiblit est celui que l'on peut qualifier « d'artisanal – libéral », caractérisé par une forte culture de métier, une faible formalisation des fonctions, une faible spécialisation des tâches, et une assez large autonomie vis à vis de l'employeur. Ce sont donc les formes de professionnalité qui changent, sans que cela préjuge d'une déqualification globale du champ.* »<sup>346</sup>

L'exigence de qualification reste assez élevée. Elisabeth Maurel indique que la très grande majorité des intervenants sociaux possède au moins un diplôme de niveau III. Celui - ci représenterait plutôt un seuil minimum dans le recrutement dans la mesure où les

---

<sup>341</sup> Dubéchet (Patrick). Le Quéau (Pierre). Messu (Michel) 1998. La nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social. Programme de recherche MIRE. Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale. Synthèse finale. Juillet 1998.

<sup>342</sup> Aballéa (François) 2000. « Quel avenir pour les professions sociales installées? » in Chopart (Jean - Noël) 2000 - Les mutations du travail social. Op cité.

<sup>343</sup> « Qu'est - ce qui donne sens à l'ensemble de l'espace professionnel, comment s'articulent le professionnel et le social, quelles sont les limites de la catégorie travail? Faut - il inclure les concierges des HLM qui investissent une partie de leur temps dans l'écoute, le conseil, les menus services aux résidents, la médiation informelle dans les conflits de voisinage » interroge Charles Gadéa. « Quelques défis posés à la catégorisation sociologique par les nouvelles divisions du travail. » Article cité.

<sup>344</sup> Caractérisée non plus par une obligation de moyens mais par une obligation de résultats.

<sup>345</sup> CF. par exemple ce que les chercheurs du programme de recherche de la MIRE ont appelé «les métiers du front»opposés aux professions de niveau III qui assurent des missions de «back office» - organisation/conception/suivi.

<sup>346</sup> Maurel (Elisabeth) «De l'observation à la typologie des emplois sociaux». article cité P 47.

professionnels issus d'autres filières présentent souvent un niveau d'étude supérieur. Ce n'est donc plus forcément le diplôme professionnel qui prévaut<sup>347</sup> mais bien un niveau de qualification en lien avec une trajectoire et des compétences personnelles, et avec une professionnalité managériale valorisée par les politiques publiques.

La dynamique du champ engendre des évolutions différentes. Le secteur du handicap qui s'est distingué par une forte institutionnalisation, sous l'impulsion des partenaires associatifs, voit aujourd'hui son niveau de recrutement changer. La montée des aides médico - psychologiques laisse penser qu'il pourrait se substituer à des professionnels de niveau III. Pour François Alballéa on n'assiste pas cependant à un ébranlement des professions sociales. Si l'on considère l'activité de travail des éducateurs spécialisés on constate qu'ils se situent dans l'aire de l'aide directe aux usagers. C'est à dire que leurs mode d'intervention se caractérise par l'importance de la relation directe à l'utilisateur, la relation clinique à base de contacts, de face à face. Mais ce mode d'intervention combine aussi « *des pratiques de diagnostic sans lesquelles il est impossible de proposer une réponse adaptée au besoin, des pratiques d'ingénierie sans lesquelles il est difficile d'organiser la solution et des pratiques de gestion et de management sans lesquelles il est aléatoire de mobiliser le réseau des divers intervenants que réclame sa mise en œuvre* ». <sup>348</sup>

Confrontées à la dynamique du champ François Alballéa observe que, malgré des positions professionnelles et institutionnelles solides dans leur domaine d'intervention, les « professions installées » ont diversifié leur registres d'action en accentuant l'une ou l'autre dimension de la pratique: diagnostic, évaluation, ingénierie, encadrement, management. Ils en abandonnent parfois certaines, comme la relation clinique. Ils empruntant davantage des références au monde de l'industrie, de l'administration, au monde marchand ou civique, et ce sous l'influence du nouvel ordre normatif, représenté par l'obligation de résultats.

On le constate donc, tant sur le plan de l'analyse empirique que théorique, l'espace occupationnel de l'éducation spécialisée n'est pas statique. Il est en proie à des luttes d'influence, des fluctuations dans la régulation du marché du travail, des processus de déprofessionnalisation, voire de déqualification pour certains secteurs. On n'observe pas de déficits de compétences ou de compétences obsolètes chez les éducateurs spécialisés mais on assiste à la recomposition d'une professionnalité. Ce mouvement de recomposition s'inscrit

---

<sup>347</sup> C'est donc une moindre fermeture du champ d'exercice professionnel.

<sup>348</sup> Alballéa (François) 2000 « quel avenir pour les professions sociales installées? » article cité p 101

dans un champ de la question sociale et dans un espace occupationnel, caractérisé par un nouveau mode de régulation du rapport salarial, basé sur la recherche de résultats et d'augmentation des gains de productivité.

### **3 Les évolutions du champ de la question sociale**

L'espace occupationnel de l'Education spécialisée s'inscrit dans le champ hétéronome de la question sociale. Les processus qui y sont à l'œuvre ont pour effet de présenter, à des époques différentes, un travail social en crise. Nous mesurons ce que ce discours a d'idéologique et nos différentes investigations théoriques ainsi que l'analyse documentaire traduisent plutôt une crise du rôle social de l'Etat et du sens des politiques sociales. Elles impulsent un nouvel ordre économique et technique et définissent, par défaut, la professionnalité des éducateurs spécialisés.

Que l'Etat joue un rôle social par l'octroi de droits sociaux pour garantir la cohésion sociale et compenser les inégalités, ou qu'il cherche à introduire des techniques de gestion et de rationalisation pour une action sociale plus globale et plus cohérente, celui – ci garde une place prépondérante dans le champ de la question sociale. Il y occupe une position dominante puisque ce sont bien les fonctionnaires de l'Etat qui arrêtent les politiques sociales. Celles - ci peuvent être définies comme l'organisation de mesures juridiques et économiques afférentes à l'Action sociale.<sup>349</sup>

Les politiques sociales, dans leur réflexion, n'associent généralement pas les travailleurs sociaux mais elles déterminent pourtant leur champ d'action. Les politiques sociales émanent des plans et sont conçus comme un ensemble hiérarchisé d'objectifs que l'on se propose de réaliser, grâce à une série coordonnée d'actions, qui nécessitent des moyens. Longtemps les plans ont joué la carte de la solidarité dans cette perspective. On peut citer un certain nombre d'objectifs assignés aux politiques sociales comme la préservation de la cohésion de l'ensemble national, l'augmentation de l'égalité entre les groupes sociaux, l'amélioration des conditions de vie des populations, la garantie des conditions d'un développement futur (étroitement lié à l'idée de croissance). Dans les différentes mesures adoptées par les divers plans on retiendra: les systèmes d'assurance sociale, l'organisation des droits autour d'un

---

<sup>349</sup> Bachman (Christian). Simonin (Jacky) 1981. Changer au quotidien. Une introduction au travail social. Edts Etudes Vivantes. Social.



système d'allocations compensatrices (revenus de substitution liés à la perte temporaire de salaire lors de maladie, chômage conjoncturel, invalidité...).

Si le rôle de l'Etat a pu être vivement critiqué et compris dans les années 1970 comme une intrusion dans la sphère privée<sup>350</sup> celui-ci va se relativiser au profit des acteurs locaux. Les lois de décentralisation<sup>351</sup> donnent compétence aux départements en matière d'Aide sociale, de prévention sanitaire et d'organisation des services sociaux, tandis que l'Action sociale reste du ressort de l'Etat. Ces lois permettent, aux conseillers généraux et à leurs présidents, d'arrêter le schéma départemental en matière d'équipements sociaux et médico-sociaux. L'Etat légifère sur des orientations générales pour maintenir le contrat social. Elles sont reprises plus spécifiquement par chacun des départements dans le cadre d'une politique locale et de territoire.

Au nom de la solidarité et du pacte social, l'Etat engage des fonds pour lutter contre l'exclusion et il définit des orientations politiques.<sup>352</sup> Il engage les départements à investir 10% de son budget d'Action sociale pour mettre en œuvre des actions liées au RMI. A l'initiative de l'Etat, on retrouve les politiques incitatives et contractuelles, qui se concrétisent dans des contrats de plan Etat - Région. On peut citer, à titre indicatif, l'habitat et la vie sociale, le développement social des quartiers, le conseil national de prévention de la délinquance. Pour Jacques Donzelot<sup>353</sup>, l'Action sociale confère aux élus politiques un rôle déterminant, mais l'articulation des sphères de compétence de chacune des instances reste complexe. Les orientations politiques de l'Action sociale restent bien souvent définies en dehors des conseillers généraux. Ces derniers pratiqueraient une action sociale qui

---

<sup>350</sup> « Du côté des sciences sociales, l'attention portée au travail social prolonge l'intérêt suscité, dans la mouvance de mai 1968, par les hauts lieux du contrôle social que sont l'asile et la prison. Appuyée pour une part sur des pratiques militantes, cette réflexion sur le travail social comme institution disciplinaire est favorisée par le fait que ces pratiques se sont effectivement développées, historiquement, à la périphérie de la justice, de la psychiatrie, ou de la philanthropie » in Ion (Jacques). Tricart (Jean - Paul) 1985. « Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux ». Article cité.

<sup>351</sup> Loi de décentralisation dont celle du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, modifiée par la loi du 22 juillet 1982. (article 56)

<sup>352</sup> Loi n° 88 - 1088 du 1<sup>er</sup> décembre 1988 qui crée l'allocation Revenu Minimum d'Insertion.(et les différents décrets et dispositifs en découlant). Dix ans plus tard on peut citer la loi de Lutte contre les Exclusions du 29 juillet 1998.

<sup>353</sup> Donzelot (Jacques) 1988 – « L'entrée en politique de l'Action Sociale » in revue POUR. N°119. Novembre. Décembre 1988.

s'apparenterait à du clientélisme<sup>354</sup> et ils se situeraient plutôt sur un registre administratif et gestionnaire.

Cette logique d'administration de l'Action sociale est renforcée par les politiques impulsées par l'Etat au niveau des départements et des régions. Elles récusent l'efficacité du travail social classique<sup>355</sup>. Elles marquent la nécessité d'une rencontre de différentes professionnalités concernés par une Action sociale globale et subordonnent la délivrance de chaque service à la réalisation d'un projet. Pour exemple on peut citer les politiques de la ville qui mettent en relation différents partenaires comme l'Etat, la région, les communes. Ces politiques ont pour conséquence d'introduire, à l'échelon des départements et des régions, une pratique de l'évaluation des actions entreprises, soit pour évaluer la cohérence des niveaux local et global, soit pour obtenir de nouvelles subventions.

On voit donc apparaître des critères administratifs d'évaluation qui tendent à devenir les nouvelles normes de l'Action sociale, et à légitimer ou non, les actions entreprises. L'articulation parfois indéterminée des échelons global et local induit une fragmentation des professions<sup>356</sup>, et une recomposition des tâches, au détriment d'un travail social porteur de sens. Pour Jacques Donzelot celui-ci s'inscrit pourtant dans l'espace du politique. Mais les travailleurs sociaux n'en perçoivent que très peu les orientations et les enjeux. Ils subissent l'évaluation, dans son aspect instrumental, et n'en sont que très peu acteurs.

La décentralisation resitue donc l'aspect central du territoire. Elle initie une recomposition du système d'acteurs sociaux par l'incitation au rapprochement du politique et de l'intervention sociale. Elle influe sur le partenariat qui devient plus complexe. Il se structure en effet sur des politiques sociales, qui mettent l'accent sur un décloisonnement des institutions, et sur l'intérêt

---

<sup>354</sup> mesure d'accueil et d'hébergement d'urgence, dispositifs locaux d'accès aux soins des plus démunis, plan départementaux d'action pour le logement des personnes défavorisées, fond départementaux d'aide aux jeunes en difficulté, mesure favorisant le retour à l'emploi, lutte contre l'exclusion professionnelle notamment par l'insertion par l'économie...

<sup>355</sup> cf rapport Dubedout qui accusent les animateurs sociaux culturels d'être coupés des problèmes concrets de l'habitat ou encore le rapport Schwartz traitant de la formation professionnelle des jeunes et qui dénonce l'inutilité d'une prise en charge des adolescents limitée à leurs difficultés affectives et relationnelles.

<sup>356</sup> Charles Gadéa cite l'exemple d'une assistante sociale d'une commune rurale de Normandie qui a refusé pendant des mois tout contact avec des chargés de mission RMI, qui selon elle la privaient de l'aspect le plus gratifiant de son travail: l'insertion, et ne lui laissaient que la dimension bureaucratique et financière: l'instruction du dossier in Gadéa (Charles) 1997 - « Quelques défis posés à la catégorisation sociologique par les nouvelles divisions du travail social » VI<sup>e</sup> journées de sociologie du travail. 5-7 novembre 1997.

d'un fonctionnement en réseau avec des acteurs sociaux divers (incidence des politiques sociales transversales).<sup>357</sup>

Pour Michel Chauvière les pratiques de partenariat entre l'Etat et les décideurs locaux restent pragmatiques et contractualistes. On assiste selon lui à une reconfiguration du champ. L'éthique de la professionnalisation disparaît (elle est difficile à faire reconnaître compte - tenu des enjeux de pouvoir et de légitimité des différents corps de professionnels) au profit d'une valorisation, par les politiques sociales, des valeurs d'initiative, de souplesse et d'adaptation, habituellement attribuées au secteur privé.<sup>358</sup> Michel Autès, pour sa part, observe que l'insertion est le lieu d'un discours sur l'efficacité. L'incitation à développer un travail social, centré sur la réponse à un besoin particulier, alimenterait le risque d'instrumentation d'une activité de travail qui vise à une approche plus globale de restauration du lien social. Les politiques publiques masquent les orientations officielles du travail social. Celui - ci, mandaté par les institutions, tire sa légitimité des individus, de leurs besoins, et de leurs droits. Il est lié aux incertitudes de la démocratie et se doit de fournir des prestations identitaires constitutives du lien social.

Selon l'auteur, les politiques publiques se focalisent sur les aspects instrumentaux de l'insertion en opposant un modèle assistance - émancipation qui conjugue des dimensions relationnelles et d'action globale à un modèle insertion - développement social qui sépare le travail collectif (fonction de conception - ingénierie) et le travail individuel (dimension technique d'exécution). Le vocable d'intervention sociale vient se substituer à l'usage social de la notion de travail social, pour marquer l'approche complexifiée des problèmes et la légitimité du modèle de la médiation<sup>359</sup>, en opposition à « une appréhension singulière » de l'individu. Pour Michel Autès nous assistons davantage à une crise, consécutive aux modes d'instrumentation du travail social par les politiques publiques et aux organisations du travail qui en découlent, qu'à une crise du travail social provoquée par un déficit de compétences ou par des compétences obsolètes des travailleurs sociaux.

---

<sup>357</sup> Laville (Jean - Louis). Sainsaulieu (Renaud) 1997. Sociologie des associations. Edts Desclée de Brouwer.

<sup>358</sup> Chauvière (Michel) « Quelle qualification pour quelle demande sociale? » 1993. in Martinet (Jean - Louis) Les éducateurs aujourd'hui. Op cité.

<sup>359</sup> « L'insertion, écrit Michel Autès, devient le lieu du discours sur l'efficacité, et valorise un savoir d'expertise basé sur l'ingénierie sociale. dans le discours public, le chef de projet apparaît porteur d'une professionnalité pertinente: il parle le langage de différents spécialistes (politiques, urbanistes...) il travaille avec différents partenaires, cristallise différents types de savoirs et développe des projets d'intégration des individus basés sur la médiation ». in Autès (Michel) 1998. « L'insertion, une bifurcation du travail social ». in revue Esprit. A quoi sert le travail social? mars - avril 1998.

La sphère de l'insertion s'homogénéise progressivement sous l'influence de facteurs socio-économiques. L'accroissement du chômage entraîne une augmentation quantitative et qualitative de la pauvreté, qui ne constitue plus comme par le passé, une catégorie homogène. Une nouvelle population issue de l'effritement du salariat, du chômage et de la précarisation de l'emploi relève maintenant de l'Action sociale. Ce sont les surnuméraires (Jacques Donzelot) ou les normaux inutiles (Robert Castel). Dans un tel contexte, il ne s'agit plus d'intégrer l'individu en lui faisant accepter les normes collectives, mais de repenser le lien entre les individus et les institutions.<sup>360</sup> Dès les années 1980 le doute s'installe, quant à la pertinence des interventions des travailleurs sociaux, en ce qui concerne l'insertion des personnes. La référence à une vulgarisation de la nosographie psychiatrique, les pratiques de relation duelle<sup>361</sup>, l'absence de visibilité quant aux savoirs spécifiques aux métiers<sup>362</sup>, la difficulté de transférer les connaissances empruntées dans un exercice professionnel laissent sceptiques les décideurs locaux. Ceux-ci décident les orientations non plus seulement sous forme de plan mais également en lien avec une conjoncture locale. Ils se doivent entre autre de satisfaire leurs électeurs. Ils se tournent donc logiquement vers des experts susceptibles de mettre en synergie les services offerts par les institutions pour créer du lien social.

L'activité de l'éducateur, structurée sur une activité d'observation, résultat d'une division technique et sociale du travail, avait cependant participé à l'organisation des secteurs traditionnels que sont l'assistance sociale et la prise en charge du handicap. Sur la base de cette activité les éducateurs ont recomposé, de façon implicite, une professionnalité qui permettait une aide globale à la personne: « *aptitude à se frayer un chemin dans le maquis des administrations, connaissance des systèmes d'aide et de réglementations, maniement de la parole en public, montage de dossiers de financement, assistance domestique* »<sup>363</sup> et leur conférait une relative autonomie professionnelle.

---

<sup>360</sup> Pierre Rosanvallon identifie l'enjeu comme « *étant celui de développer un autre mode de prise en charge, centré davantage sur l'appui qu'une institution peut apporter à un individu particulier pour disposer de moyens qui font que cet individu va pouvoir s'en sortir. Il s'agit bien d'un rôle de médiation où le travailleur social a à trouver une juste correspondance entre une norme générale et une situation particulière* » in Rosanvallon (Pierre) 1984 - La crise de l'Etat providence. Edts du Seuil.

<sup>361</sup> cf.; La thématique du travail social comme colloque singulier.

<sup>362</sup> Ion (Jacques). Tricart (Jean - Paul) 1992. les travailleurs sociaux. Edts La Découverte. Coll repères.

<sup>363</sup> Jacques Ion et Jean - Paul Tricart (1985) citent M- O Marty. (1980) «Acteurs de l'ombre» article paru dans l'ouvrage collectif Chevreuse (C) 1980. Pratiques inventives du travail social. Edts Ouvrières- Economie et humanisme.

A nouveau l'activité de l'éducateur est définie en dehors de lui et les fonctionnaires de l'Etat souhaitent qu'il s'adapte aux politiques publiques. Dans les discours officiels ses compétences sont dévaluées car elles ne répondent plus à la demande sociale. On assiste à une valorisation idéologique des nouveaux métiers et des nouvelles compétences. Dans ce contexte les éducateurs spécialisés peuvent difficilement échanger leur savoir, savoir - faire et savoir - être contre une légitimité sociale et une autonomie professionnelle, qui leur permettrait d'avoir une maîtrise de la définition de leur activité.<sup>364</sup> Leur professionnalité est diluée dans un effet globalisant, qui nie le cœur antérieur du métier, à savoir l'assistance et la prise en charge des populations déficientes et déviantes. Le discours sur l'insertion, valorise l'approche globale de la personne, mais on constate dans ses effets, un impact rationalisant sur les activités de travail relatives à l'aide aux personnes. Celui - ci cantonne les travailleurs sociaux à la réalisation de tâches qui répondent strictement aux difficultés spécifiques repérées. L'aspect conjoncturel des politiques sociales s'oppose à la dimension plus structurelle des orientations envisagées dans le cadre des plans pilotés par l'Etat.

Pour Michel Autès la raison technique et budgétaire, dans un contexte de maîtrise des coûts, cherche à destituer un modèle de travail social, fondé sur l'octroi de secours garanti par l'Etat, au profit d'un travail social qui délivre des prestations à un individu usager. Celui devant satisfaire aux conditions définies par les politiques publiques. On se situe alors dans une logique où la dette se trouve inversée: ce n'est plus la société qui doit l'assistance pour garantir la cohésion sociale mais c'est maintenant l'individu qui a une dette envers la société. D'autres auteurs ont pour leur part décrit, dans le contexte nord - américain, le passage du welfare au workfare<sup>365</sup>.

Pour les éducateurs la réforme de la loi de 1975, relative aux institutions sociales et médico - sociales, revêt une importance particulière. Elle officialise la notion de qualité et introduit la question des normes et des référentiels de bonnes pratiques. On assiste, à la manière de la réforme hospitalière et de l'accréditation, à une rationalisation de la prise en charge et à une évaluation de celle - ci, sur la base de critères explicites, tant sur le plan quantitatif que qualitatifs. L'introduction de l'outil informatique permet une homogénéisation et une

---

<sup>364</sup> Nous reprendrons plus précisément ce point lorsque nous traiterons dans la deuxième partie des facteurs d'incertitude dans la professionnalisation et des tentatives de régulation collective de l'espace occupationnel.

<sup>365</sup> Leseman (Frédéric) «Ghettos et underclass en Amérique du Nord: l'action sociale entre welfare et workfare» in De Ridder (Guido) 1997 - ouvrage coordonné par. les nouvelles frontières de l'intervention sociale. Edts L'harmattan. Coll Logiques Sociales.

comparaison des prestations proposées en ce qui concerne les financements et les prix de revient des actions engagées. Les établissements sont conviés à un véritable travail de réseau. Celui-ci doit notamment se concrétiser par la création de groupements d'établissements et de services et la mise en commun de moyens. On retrouve ainsi, à l'image du secteur productif, une prescription et un contrôle de l'activité qui limitent l'autonomie des professionnels.

Michel Chauvière et Christian Bachman<sup>366</sup> dénoncent le mythe gestionnaire et la dérive qui consisterait à penser l'avenir de l'Education Spécialisée sur le modèle des professionnalités des travailleurs sociaux du développement local. Ils conviennent cependant que le découpage historique des professions sociales, fruit de stratégies successives de construction du champ, est devenu inadéquat compte-tenu de l'évolution des problèmes sociaux. Il y aurait lieu de penser le remembrement des professions sociales, en refondant les qualifications, en considérant les nouvelles tâches accomplies. Il s'agit de ne plus envisager un travail social qui clive la gestion et l'intervention.

C'est avant tout sur la qualification que les auteurs mettent l'accent pour faire face aux mutations. Ils regrettent l'absence de réelles relations avec l'université ou avec des instances de recherche<sup>367</sup>. Une dizaine d'années, après l'écriture de cet article, Michel Chauvière s'associera d'ailleurs aux représentants de la branche professionnelle pour créer l'association C.Q.F.D.<sup>368</sup> Les transformations du champ mettent en concurrence au moins deux types d'organisation :

- Le premier scénario organise le champ en établissements ou services, gérés par des associations, dans lesquelles exercent des professionnels qui défendent la spécificité d'un diplôme spécialisé.
- Le second structure le champ sur la base des missions réalisées par des agents qui présentent des qualités comme la polyvalence, les multi-compétences, la pluridisciplinarité.<sup>369</sup>

---

<sup>366</sup> Bachman (Christian). Chauvière (Michel) 1988. « Requalifier le travail social. Entre localisme et nouvel impératif public. » in *revue de l'économie sociale*, p 133 à 144.

<sup>367</sup> Le texte date toutefois de 1988, et il y a eu depuis la réforme du DSTS. Circulaire DAS/TS 1 n°98-217 du 3 avril 1998.

<sup>368</sup> C'est la Qualification qu'il Faut Développer. Ce mouvement donnera lieu à un ouvrage : Chauvière (Michel) – Tronche (Didier) 2002 – *Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service*. Edts Dunod.

<sup>369</sup> On peut citer Michel Autès « *Dans nos observations, on a effectivement rencontré au sein des mêmes organisations de travail les spécialistes de l'insertion professionnelle distincts des spécialistes de l'intervention sociale, appuyés par les spécialistes du logement, ceux de la santé etc. Encore une fois, nous disons ici que c'est l'appareil du social et ses organisations de travail qui sont au centre des changements* ». in Autès (Michel) 1998. *Les nouveaux métiers - les nouvelles compétences*. *Cahiers de recherche de la MIRE*. N°3.

Le premier scénario peut faire craindre une segmentation du champ en autant de secteurs qu'il y a de « professions dominantes » et « d'institutions légitimes » et l'intervention sociale pourrait devenir résiduelle.<sup>370</sup> On se situerait dans une logique statutaire de la qualification mais c'est alors la légitimité politique du travail social qui serait en jeu. Michel Autès évoque, pour sa part, une « *défaillance d'énoncés sur le social* » et il situe ainsi l'enjeu: « *trouver un mode d'ajustement entre une autonomie totale qui déconnecte l'intervention sociale de son ancrage politique, et une complète instrumentalisation par le politique qui la vide de son sens et lui fait perdre toute son efficacité.* »<sup>371</sup>

Mais «la nouvelle Action sociale» et le modèle de la médiation, largement diffusés par les orientations des politiques sociales, les fonctionnaires de l'Etat et les décideurs locaux, qui réclament des partenariats complexes et la mise en synergie de professionnalités diverses incite aussi, selon Claude Dubar,<sup>372</sup> à une gestion des relations d'emploi sur la logique de la compétence. Le champ deviendrait un espace structuré par des positions et des filières d'emplois. Les agents interviendraient alors sur la base de missions qui définissent des chaînes d'emplois. Celles – ci sont liées à des activités de conception/réalisation de dispositifs contrôlés par les décideurs publics et guidées par un objectif de rationalisation et de rentabilité.

### **3.1 Des facteurs d'incertitude dans la professionnalisation et des tentatives de régulation collective de l'espace occupationnel.**

En 1995 la mission d'évaluation du dispositif de formation des travailleurs sociaux « lance un cri d'alarme sur l'Etat d'abandon politique et financier de ce dernier ».<sup>373</sup> La mission<sup>374</sup> note un désengagement de l'Etat dans l'impulsion d'une politique nationale de formation des

---

<sup>370</sup> Dubar (Claude) 1997 «Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale» in MIRE INFO N°40 - Décembre 1997.

<sup>371</sup> Autès (Michel). Delaval (Bernadette) 1998. Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport de synthèse. Juillet 1998. Programme Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale.

<sup>372</sup> Dubar (Claude) 1997 « Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale » article cité.

<sup>373</sup> « la formation des travailleurs sociaux au crible de l'évaluation » in Actualités Sociales Hebdomadaires n° 1293 - 21 avril 1995 - Le lecteur pourra consulter aussi sur ces questions le rapport d'Elisabeth Dugué. Dugué (Elisabeth) 1998 - Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social. Sociologie du travail. CNAM.

<sup>374</sup> composée de trois inspecteurs généraux des affaires sociales, trois universitaires - Michel Chauvière, Elisabeth Dugué, Gérard Martin, et trois conseillères techniques et pédagogiques à la direction de l'action sociale.

travailleurs sociaux. La DAS<sup>375</sup> pilote financièrement le dispositif et ne fait parvenir aux régions que des indications d'ordre essentiellement budgétaires. Elle produit également des normes administratives (par exemple l'allongement de la durée d'une formation), mais son influence est peu perceptible dans des orientations politiques et pédagogiques. La mission relève « une extrême discordance des politiques ministérielles » (six ministères ont géré la formation des travailleurs sociaux). Si les années 1975/1988 ont connu une politique volontariste à travers une rationalisation du système existant (conventionnement et regroupement des centres de formation), c'est maintenant le laisser - faire qui prédomine. La mission indique plusieurs mouvements qui peuvent affecter la qualification des professions sociales:

- Le développement considérable des contrats de qualification dans les formations de niveau V:

Ces derniers permettent de faire face à la forte demande de professionnels dans les nouveaux métiers de niveau V. Pour les centres de formations Ils peuvent représenter une source de financement venant compenser le retrait de l'Etat, mais ils risquent aussi à terme de déstructurer l'appareil de formation.<sup>376</sup> On va jusqu'à parler « de régression lente mais visible des qualifications au sein de la filière éducative ». Pour François Alballéa (programme de recherche de la MIRE) il s'agirait plutôt d'un risque de segmentation du champ, en lien avec un type d'activité exercée, que d'une régression dans les qualifications. (cf. le remplacement, dans le secteur du handicap, des professionnels du niveau III par des aides médico – psychologiques par exemple).

- La segmentation entre formation initiale et formation continue:

Le groupe d'étude relève l'absence de politique de formation continue des personnels qualifiés dans toutes les filières des professions sociales. Ceci freine toute possibilité de carrière ou d'évolution. La formation ne représente pas un continuum aux étapes successives. La filiarisation des métiers du social reste inachevée. Elle ne permet pas de positionner des

---

<sup>375</sup> Direction de l'Action Sociale

<sup>376</sup> Ils représentent 5,04% d'une population de six secteurs d'activité, soit 540 personnes pour un effectif de 10 701 personnes. Dans les secteurs étudiés, ils sont un peu plus nombreux dans les CHRS et dans les clubs et équipes de prévention, respectivement 3,22% soit 26 personnes sur un effectif de 807 et 4,5% soit 20 personnes sur un effectif de 438. Source enquête ES 97.



formations transversales propres au travail social comme le CAFDES ou le DSTS. Le développement des actions de formation continue, en l'absence d'une politique commune, est soumis au risque d'une régulation par le marché. Ce risque guette aussi la formation initiale étant donné le contexte d'incertitude économique dans lequel sont placés les centres de formation.

Dans ses orientations prospectives la mission plaide le maintien de la régulation du dispositif de formation par le ministère des Affaires Sociales. Elle incite aussi à continuer le rapprochement engagée avec l'université (filiarisation, validation des acquis professionnels, obtention d'équivalence...) sans toutefois parvenir à la fusion. Les centres de formation doivent garder leur spécificité, ne pas perdre la dynamique de l'alternance, ni favoriser la fuite de nouveaux professionnels vers d'autres statuts. Le passage du dispositif sous le régime de l'apprentissage déposséderait l'Etat de sa nécessaire implication dans la définition des métiers. Un engagement excessif des employeurs engendrerait une trop grande diversification des formations.

La loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 va impulser une démarche de régulation par l'Etat du dispositif de formation et une réflexion quant au lien emploi/formation.<sup>377</sup> Ce texte reprend nombre d'orientations de la mission d'évaluation de 1995. La Direction générale de l'action sociale s'inspirera également des résultats du programme de recherche de la MIRE pour proposer son analyse de la qualification dans le secteur social.<sup>378</sup> Le schéma national et les schémas régionaux, élaborés en concertation, se veulent être, tant au niveau central qu'au niveau régional, un nouvel outil de pilotage dans le domaine de formation. Ils doivent être

---

<sup>377</sup> Article 29 de la loi: « les établissements publics ou privés dispensant des formations sociales, initiales, permanentes et supérieures, contribuent à la qualification et à la promotion des professionnels et des personnels salariés et non salariés engagés dans la lutte contre l'exclusion, la prévention et la réparation des handicaps et des inadaptations, la promotion du développement social. Ils participent au service public de la formation. A cet effet, ces établissements sont agréés par le ou les représentants des ministères compétents dans la région, et le cas échéant, dans l'académie dans ces conditions définies par décret. Ils s'engagent notamment à recruter des personnels directeurs et formateurs inscrits sur une liste d'aptitude nationale, dans des conditions fixées par voie réglementaire, et à exercer leurs missions suivant les orientations du schéma national des formations sociales arrêté par le ministre chargé des affaires sociales, après avis du conseil supérieur du travail social. Les formations sociales définies par le schéma national susmentionné assurent à la fois une approche globale et transversale et une connaissance concrète des situations d'exclusion et de leurs causes. Elles préparent les travailleurs sociaux à la pratique du partenariat avec les personnes et les familles visées par l'action sociale. ce schéma s'attache également à coordonner les différentes filières de formation des travailleurs sociaux, notamment avec l'enseignement supérieur, et favorise le développement de la recherche en travail social ».

<sup>378</sup> Document de la Direction générale de l'action sociale. Sous - direction de l'animation territoriale et du travail social. Bureau professions sociales et travail social. « Schéma national/schémas régionaux des formations sociales ». Point d'étape avril 2000.

« l'occasion de parfaire les connaissances sur le secteur, de renforcer lisibilité et transparence, mais aussi de clarifier les enjeux concrets, d'infléchir et de peser sur les évolutions »<sup>379</sup>

Le document de la Direction générale de l'action sociale note deux types de tensions dans la construction des qualifications des professionnels du secteur : d'une part, la confrontation entre la logique de la certification et celle de la compétence<sup>380</sup>, et d'autre part la présence dans certains secteurs (animation, insertion, urgence, politique de la ville) de travailleurs sociaux diplômés, mais aussi d'autres professionnels pour lesquels le lien entre formation sociale et emploi est davantage distendu. La DGAS préconise de faire évoluer les contenus de formation initiale, de faire jouer tout son rôle à la formation permanente, de favoriser l'accès aux formations qualifiantes par la validation des acquis professionnels ou par les passerelles entre formations diverses. On pourrait craindre autrement une déstabilisation du marché du travail, une concurrence entre diplômés et non diplômés, et une insuffisance qualitative des actions.

Les orientations principales du schéma national proposent donc :

- de prendre en compte l'élargissement des formes de l'action sociale et de l'intervention sociale.
- de consolider les liens entre formation initiale et formation continue.
- de renforcer le pilotage de l'offre de formation et de construire de nouveaux modes de régulation impliquant l'ensemble des acteurs.
- d'encourager l'évolution de l'appareil de formation, notamment par une offre simultanée entre formation initiale et formation continue, de prendre en compte les besoins de formation des nouveaux acteurs, de développer un élargissement des compétences, de mettre en commun des moyens pour favoriser la constitution de lieux ressources dans les domaines de l'expertise, de la recherche et de l'observation.

Les chercheurs du programme de la MIRE ont montré qu'il avait existé une tendance à surestimer le nombre et l'importance de nouveaux métiers de l'intervention sociale. Ceci a correspondu à la stigmatisation du travail social et à un discours de délégitimation des professions installées. Ce discours a d'ailleurs trouvé sa source dans l'augmentation qualitative

---

<sup>379</sup> Direction générale de l'action sociale. Document cité.

<sup>380</sup> ceci est particulièrement vrai pour les emplois de cadres qui dépendent, au moins dans le secteur associatif, de la promotion interne et où aucune certification préalable spécifique au secteur social n'est requise. Les employeurs peuvent à la fois faire jouer la logique de la compétence (expérience professionnelle, capacités individuelles), et la certification. Ce, d'autant que l'offre est relativement abondante et peu coordonnée.

et quantitative de la pauvreté, dans la massification de l'exclusion, et dans l'absence de réponses sociales satisfaisantes.

Toutefois, en analysant la dynamique du champ de la question sociale, on constate que celui-ci est en proie à des évolutions importantes, et que « le noyau dur » des professions du travail social, « les professions canoniques » sont sommées de s'adapter, de développer de nouvelles compétences pour proposer des réponses plus locales et transversales.<sup>381</sup> Lors d'une conférence à Amiens, sur une restitution des résultats du programme de recherche de la MIRE, les fonctionnaires de la DGAS renouvelaient leurs préconisations, en faveur d'une conception de la formation des travailleurs sociaux, qui leur permette une adaptation aux politiques publiques. Il semblerait que ces orientations prospectives de la DGAS aillent aussi dans le sens d'une régulation par l'Etat d'un marché de l'intervention sociale, pour le rendre plus conforme à ses préoccupations gestionnaires dans le respect des normes issues de l'action publique.

La mission cherche à éviter une instrumentation des professionnels du travail social qui les réduirait à l'effectuation d'une succession de tâches. Elle souhaite conforter la logique de professionnalisation engagée depuis une trentaine d'années. Les orientations qu'elle propose vise à protéger l'exercice d'une activité au service des usagers des politiques publiques. La mission invite à davantage de coordination des politiques ministérielles pour mettre en œuvre des politiques sociales et de développement en formalisant mieux les relations interministérielles. Elle attire également l'attention des pouvoirs publics sur la nécessité de « soigner » les relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés de l'Etat et de mettre en place une plus grande institutionnalisation des relations avec les employeurs.

Les certifications, telles qu'elles existent actuellement, ne constituent pas, pour la mission, une armature suffisante pour organiser le secteur. On envisage des mesures diverses comme la création d'une commission professionnelle consultative réunissant les acteurs concernés par la qualification, la réforme du CAFDES avec une possible homologation de la formation au niveau I, et l'élaboration de référentiels d'emplois.

---

<sup>381</sup> « le passage d'une logique centrée sur l'aide à la personne à des modes d'action qui intègrent la nécessité d'intervenir sur le milieu, le développement de pratiques partenariales liées à l'émergence de la notion de territoire, la volonté d'une meilleure prise en compte des droits des usagers et de leur participation active aux projets qui les concernent sont quelques unes des caractéristiques fortes qui doivent être prises en compte ». Direction Générale de l'action sociale. point d'étape avril 2000. Document cité.

Pour Elisabeth Dugué le travail social reste un secteur subordonné à des professions plus légitimes et les fonctions de décision ne font pas pleinement partie de l'espace occupationnel. De même l'organisation des diplômes et leur niveau d'homologation au niveau III (Bac + 2) ne permet pas à ses détenteurs l'accès au cadre A de la fonction publique.<sup>382</sup> L'espace occupationnel du travail social s'est structuré progressivement même si l'activité des éducateurs reste peu légitime socialement.

Le travail social, dont le secteur de l'éducation spécialisée, a jusque lors constitué un marché relativement fermé des professions.<sup>383</sup> Les politiques sociales redistributives ont permis aux éducateurs de recomposer une professionnalité. Et ce, même si leur activité de travail reste cantonnée à une activité d'exécution et d'intervention directe auprès des populations, au service de ceux que des faiblesses particulières empêchent de s'inscrire dans le système de régulation sociale, juridique, et économique.

La politique de formation qualifiante menée dans les années 1970 a d'ailleurs contribué à structurer cette professionnalité. Il reste cependant une part importante de professionnels ne disposant pas du diplôme requis pour le poste occupé (entre 20 et 30% chez les éducateurs spécialisés).<sup>384</sup> Les thématiques de l'insertion et de la médiation, véhiculées par les nouvelles politiques sociales, ont fragilisé les professions éducatives. Pour Elisabeth Dugué ces politiques dites « d'intervention sociale », transversales aux institutions comme aux métiers établis, viennent concurrencer les politiques d'action sociale traditionnelle.<sup>385</sup> Ces politiques favorisent aussi la création de structures mi - politiques mi techniques qui viennent encadrer les travailleurs sociaux. Elles contribuent également à confier les tâches les moins qualifiées à des personnels dépourvus de toute formation spécifique (Contrat Emploi Solidarité ou plus

---

<sup>382</sup> Dugué (Elisabeth) 1998. « Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social Rapport établi pour la Direction de l'action sociale. Laboratoire de Sociologie du Travail. CNAM. Paris.

<sup>383</sup> « Nous nommerons fermeture d'un marché du travail sa monopolisation par un collectif de travailleurs auxquels est socialement reconnue la possession de savoirs et de savoir - faire jugés indispensables à l'élaboration d'un bien ou d'un service » in Paradeise (Catherine) 1987 « Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail » in Sociologie du travail. N°1.

<sup>384</sup> Conseil Supérieur du Travail Social (1993) Les formations au travail social dans la perspective européenne. La documentation française. cité par Elisabeth Dugué (1998)

<sup>385</sup> « *Les missions responsables de ces politiques (DIRMI pour le RMI, DIJJ pour les dispositifs d'insertion, DIV pour les politiques de la ville) apparaissent comme autant d'interlocuteurs venant en concurrence de la DAS: financements et discours sur l'action sociale émanent de ces nouveaux acteurs qui acquièrent ainsi un pouvoir parallèle à celui de la DAS. Si les financements restent toujours majoritairement publics, ils transitent désormais par d'autres voies faisant perdre à la DAS une partie de sa légitimité aux yeux des employeurs* » in Dugué (Elisabeth) 1998. Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social Op cité.

récemment emplois jeunes) et à faire glisser les travailleurs sociaux vers des fonctions d'encadrement.

On voit se développer un ensemble de postes aux frontières de l'Action sociale classique. Pour Elisabeth Dugue, même si les emplois créés par ces dispositifs restent minoritaires « *les nouvelles formes d'intervention ont eu un impact suffisant pour qu'une réorganisation totale ait été envisagée* ». <sup>386</sup> Le secteur du travail social ouvre ses portes à des professionnels extérieurs même si ce phénomène n'est pas majeur. On constate une demande sociale d'expertise et la notion de niveau se substitue au diplôme professionnel.

Dans un tel contexte, des agents du secteur se soucient de la légitimité politique du travail social et de la légitimité des conseils généraux à assurer de la cohérence de l'intervention sociale. Ils s'organisent en créant des associations de professionnels du travail social. Elles exhortent également les professionnels des secteurs associatif et public et les associations employeurs à faire valoir leur expertise sur la question du lien social. Mais il existe une diversité dans les associations et coordinations et les pratiques sont loin d'être unitaires. <sup>387</sup> La défense de la qualification <sup>388</sup> du caractère insubstituable de l'activité des travailleurs sociaux, et plus particulièrement des éducateurs, paraît être aujourd'hui plus l'œuvre d'institutionnels que des professionnels eux - mêmes. <sup>389</sup> On peut, à ce propos, citer la mission d'évaluation, les chercheurs du programme de la MIRE, les universitaires <sup>390</sup>. Ce mouvement a d'ailleurs abouti à une association dénommée «C.Q.F.D» <sup>391</sup>.

Certains agents du champ sont à la recherche d'un accord national plutôt que d'accords locaux, et privilégient l'accord institutionnel, plutôt que contractuel. Ils cherchent à développer et à

---

<sup>386</sup> Nous avons déjà cité à ce propos l'article 29 de la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998. Le document de la Direction Générale de l'Action Sociale Schéma national / Schéma régionaux des formations sociales. point d'étape avril 2000.

<sup>387</sup> « Les travailleurs sociaux en quête d'une organisation introuvable » in Lien Social N° 471 du 28 janvier 1999.

<sup>388</sup> « enjeu de luttes dans le champ du travail où s'affrontent divers groupes visant à construire de s compétences et à les valoriser dans des postes ». in Paradeise (Catherine) 1987. « Des savoirs aux compétences: qualification et régulation des marchés du travail » article cité p 37.

<sup>389</sup> On peut toutefois citer les initiatives du Groupement national des I.R.T.S. Fonctions d'encadrement dans l'Action Sociale Document ronéotypé Novembre 95/Février 1996, et de plusieurs associations regroupées ACODEGE - ADAGES - ARI - ARSEA - ARSEAA - qui mettent une étude en collaboration avec le CERREQ selon la méthode ETED sur les métiers d'éducateur spécialisé et de chef de service éducatif.

<sup>390</sup> Elisabeth Dugué, dans son rapport (1998) parle d'une option fondatrice dans la méthodologie employée à savoir poser la question de la qualification et non pas celle des compétences.

<sup>391</sup> C'est la Qualification Qu'il Faut Développer. (déjà citée)

valoriser des compétences, pour les « échanger » dans une négociation qui soit favorable aux professionnels dits classiques, à travers l'institution de filières organisées par le ministère des affaires sociales, l'élargissement des carrières<sup>392</sup>.

## Conclusion

Le métier d'éducateur spécialisé est apparu tardivement (1940) et les salariés ne se sont engagés dans un processus de professionnalisation qu'entre 1950 et 1970. Le diplôme d'Etat d'Educateur et d'Educatrice Spécialisé n'a été créé dans sa version actuelle qu'en 1967. Ce métier occupe une place historiquement dominée dans la division sociale et technique du travail. L'éducateur n'a que très peu d'autonomie pour définir et contrôler son activité professionnelle, laquelle reste dépendante des politiques publiques dans le cadre d'une action sociale plus globale. Savoir et pouvoir, intimement liés, nous confirment que ceux qui sont en position de définir les savoirs légitimes (psychologie, psychiatrie, droit social, droit des mineurs, plus tard ingénierie sociale...) qui ont aussi le pouvoir de définir les normes de l'activité: hier magistrat et psychiatres, aujourd'hui nouveaux cadres de l'action sociale formés sur le modèle de la logique hospitalière selon les filières officielles comme l'ENSP<sup>393</sup>, ou encore ingénieurs sociaux.. Ceux - ci sont légitimés par les politiques publiques comme les acteurs les plus aptes à mettre en synergie les moyens qu'offrent les différentes instances pour des projets créateurs de liens sociaux<sup>394</sup>.

Dans cet espace de concurrence symbolique les éducateurs vont - ils réussir à défendre le caractère insubstituable de leur activité pour maîtriser la globalité du procès de travail.<sup>395</sup> Ce n'est pas forcément ce à quoi prédispose l'habitus de l'éducateur. Issu des couches moyennes salariées, il adhère à la nouvelle culture psychologisante de l'épanouissement et de la relation. Il œuvre dans l'ombre et ne dit pas explicitement ce qu'il fait, pas seulement par absence de

---

<sup>392</sup> on peut citer l'avenant 265 à la CCN 1966 du travail qui distingue plusieurs types de cadres, précise les profils de poste, et revoit les classifications. Mais seule la négociation minimale se fait dans le cadre de la branche professionnelle, l'association employeur peut revoir un certain nombre de dispositions comme les suggestions particulières, par exemple.

<sup>393</sup> Ecole nationale de la santé publique

<sup>394</sup> Autès (Michel) 1998 « L'insertion, une bifurcation du travail social » in *Revue Esprit*. Article cité

<sup>395</sup> Activités de diagnostic, d'aide directe à l'utilisateur mais incluant des dimensions d'organisation, de gestion, d'ingénierie et d'évaluation. Pour une réflexion sur le procès de travail, on peut se reporter à l'article de Charles Gadéa. « Quelques défis posés à la catégorisation sociologique par les nouvelles divisions du travail social. » Article cité.

savoirs spécifiques au métier, mais aussi sans doute pour échapper à une prescription encore plus grande de son activité. Il entretient un rapport paradoxal au politique en critiquant la puissance de l'Etat dans la régulation de l'espace occupationnel et en valorisant des aspirations utopiques. Syndiqué de façon assez fréquente, son engagement est souvent ponctuel et peu durable. Sa professionnalité se fonde encore beaucoup sur un savoir - être plus que sur un savoir théorique. Ceci est renforcé par le fait que « *l'accès à ces métiers s'inscrit dans une trajectoire sociale qui comporte souvent une relecture du passé familial, et que les formations professionnelles privilégient les questionnements d'ordre psychologique, tant sur la vocation et la personnalité que sur le monde social en général. La problématique de l'identité vient ainsi saturer le milieu professionnel* ». <sup>396</sup>

Même si la majorité des professionnels est aujourd'hui formée, il n'est pas certain que les savoirs acquis soient réinvestis dans une pratique professionnelle. En tous cas ils ne sont pas homogènes et l'on ne peut que constater une multiplicité de références théoriques. <sup>397</sup> L'analyse des politiques sociales nous laisse entrevoir les enjeux, étant donné la place peu valorisée du métier d'éducateur, dans la division technique et sociale du travail. On pourrait s'attendre à ce que les cadres de l'éducation spécialisée cherchent à rendre plus visible une expertise qui les distingue des bénévoles et des autres professionnels du champ. A partir de cette expertise ainsi constituée les chefs de service éducatifs, en collaboration avec les directeurs d'établissements, pourraient participer à la définition des requis de leur poste et à celui des éducateurs qu'ils ont sous leur responsabilité.

Compte - tenu de l'habitus des agents de ce secteur occupationnel dont ils sont directement issus et de leur rapport distant au statut de cadre, les chefs de service sauront - ils « *lutter pour définir les situations problèmes, pour faire reconnaître des capacités, pour se faire identifier comme possédant les ressources recherchées, afin d'agréger un paquet de compétences en un ensemble complexe, cohérent, identifiable et qui pourra se stabiliser provisoirement ?* » <sup>398</sup> C'est à la professionnalité et aux logiques de professionnalisation des cadres de l'Education spécialisée que s'intéresse le chapitre suivant.

---

<sup>396</sup> Ion (Jacques). Tricart (Jean - Paul) 1985. « Une entité professionnelle problématique: les travailleurs sociaux », article cité.

<sup>397</sup> Ion (Jacques). Tricart (Jean - Paul). 1992. Les travailleurs sociaux. Op cité.

<sup>398</sup> Demailly (Lise) 1994. « Compétence et transformation des groupes professionnels ». in Minet (Francis) De Witte (Serge) Parlier (Michel) 1994. La compétence Mythe, Construction, Réalité. Edts L'harmattan.





## Chapitre 5 Professionnalité et logiques de professionnalisation des cadres de l'Education spécialisée

---

### Introduction

Les directeurs des établissements sociaux et médico - sociaux ont longtemps construit leur légitimité sur une professionnalité identique à celle de l'éducateur. Le terme d'encadrement, utilisé pour qualifier la fonction de l'éducateur qui encadre des groupes, et celle de cadres qui gèrent des équipements sociaux, traduit l'ambiguïté de la fonction d'encadrement, telle qu'elle était définie dans cet espace occupationnel. De surcroît l'accès au statut n'était conditionné que par une ancienneté de cinq ans minimum en tant qu'éducateur spécialisé. Les fonctions d'encadrement ne se sont donc construites que par un détachement progressif de l'activité de travail de l'éducateur spécialisé.

Ce chapitre cherche à répondre à la question : « les cadres de l'Education spécialisée peuvent - ils s'organiser en groupe professionnel compte – tenu des contraintes du champ » ? Il se structure sur la base d'une analyse documentaire que nous confronterons à l'analyse empirique. Il met en évidence l'évolution des tâches que cette catégorie sociale se voit confier ou obtient de se voir confier dans la division technique et sociale du travail. Il vise à rendre compte, de la manière dont les cadres de l'Education spécialisée construisent collectivement une identification professionnelle à un statut de cadre, et comment elle leur permet de justifier leur activité, et de se valoriser en tant que groupe social dans un espace occupationnel donné :

Ce chapitre pose les premières pistes de réflexion en ce qui concerne la transformation de l'expérience sociale de l'encadrement sous la pression des politiques publiques. En effet nous pensons que, même si les cadres de l'Education spécialisée gagnent en autonomie professionnelle, la reconnaissance du statut par les politiques publiques, dans un mouvement

de rationalisation des services, a une incidence directe sur le travail en train de se faire. Mais l'analyse empirique nous donnera l'opportunité de décrire plus finement ces processus.

## **1 La structuration des fonction d'encadrement sur le plan de la professionnalité**

### **1.1 Des évolutions du champ qui influent sur la commande sociale des compétences des cadres.**

Le nouvel ordre économique et les effets de la décentralisation de l'Aide sociale traversent le champ de la question sociale. Ils induisent à la fois une transformation de l'activité, de nouvelles modalités de gestion de celle - ci, et une évolution des relations avec les partenaires, qui peuvent être plusieurs à financer une même action (organismes de tutelle, élus locaux...). Ceci a entre autre pour effet la redéfinition d'un corpus légitime de compétences issus du secteur de la gestion et de l'administration. La gestion des ressources humaines ainsi que l'analyse et la prévision financière deviennent des préoccupations majeures.

Les professionnels se confrontent à une logique de gestion des exclus, dans un contexte d'effritement du salariat, de chômage et de précarisation de l'emploi. Ils doivent mobiliser les moyens offerts par différents dispositifs pour aider un individu à s'en sortir, et trouver une juste correspondance entre une norme générale et une situation particulière. Les politiques publiques préconisent une certaine coordination des actions des professionnels et une homogénéisation des pratiques. Ils attendent alors d'autres comportements professionnels que ceux centrés strictement sur une relation duelle avec le bénéficiaire. Pour Claude Dubar le déplacement d'une relation d'assistance ou d'aide vers la défense du droit des usagers<sup>399</sup> représente un nouvel éthos du travail social. Mais nous avons également vu, dans notre deuxième chapitre, les effets de rationalisation qu'entraîne l'usage de la catégorie de « relation de service » pour définir une activité d'aide aux personnes.

Le groupement national des Instituts régionaux du travail social, dans ses travaux, explicite clairement l'enjeu et propose une traduction de ces orientations dans les programmes de formation : « *Aujourd'hui le personnel d'encadrement dans l'Action sociale se trouve placé devant un choix implicite, conséquence de la fragmentation sociale. Soit il est acculé,*

---

<sup>399</sup> Donzelot (Jacques) 1988. « l'entrée en politique de l'action sociale ». Article cité.

Dubar (Claude) 1997 « Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale » in MIRE INFOS. Op cité.

*contraint, à développer des modes de contrôles renforcés d'une population de plus en plus marginalisée, soit il prend place dans l'élaboration d'un nouveau contrat social. Entre une focalisation sur l'insertion professionnelle et la valorisation des modes de socialisation autre que l'emploi, le personnel d'encadrement se trouve au cœur d'une responsabilité où l'incertitude et la complexité deviennent des compagnes fidèles de la stratégie d'intervention. En conséquence le professionnalisme de ces personnels est davantage lié à leur capacité à faire face à l'incertitude, à appréhender la complexité, qu'à la définition stricte d'un poste de travail. Il convient donc aujourd'hui de conduire ces professionnels, vers un renouvellement rapide des savoirs multiples à mobiliser, plutôt que de tenter d'équilibrer un corpus de savoirs relativement stable et lié à une longue tradition. Cette situation nous amène à miser non seulement sur le développement de compétences d'adaptation et d'initiative, mais aussi sur les capacités de l'individu à apprendre en situation de travail. »<sup>400</sup>*

L'analyse du projet de réforme de la loi de 1975 relative aux institutions médico - sociales, texte fondamental dans le secteur de l'Education spécialisée, car il régle à la fois la création des établissements ou services mais aussi les pratiques d'intervention, met en évidence les compétences attendues :

- Compétence à analyser les enjeux politiques pour un travail social efficient dans le respect des personnes.
- Compétence à évaluer l'évolution des problématiques des personnes suivies et à adapter l'offre de service.
- Compétence lié à la gestion d'un établissement ou d'un service qui tienne compte des impératifs économiques et des procédures définies par les textes réglementaires.
- Compétence à formaliser et à communiquer le travail réalisé avec les usagers.
- Compétence à créer du réseau et à le faire fonctionner au service des usagers en cohérence avec les orientations des politiques publiques.
- Compétence à élaborer des projets et à les négocier avec les décideurs.
- Compétence à encadrer des professionnels de diverses spécialités pour permettre la réalisation des missions qui sont confiés à l'établissement ou service.

Les associations, employeurs principaux du secteur de l'éducation spécialisée, et les cadres qu'elles embauchent doivent s'adapter et passer d'une activité d'encadrement d'usagers ou de

---

<sup>400</sup> Groupement National des IRTS. «Fonctions d'encadrement dans l'action sociale» Op cité.

groupes d'utilisateur à une activité de gestion productive de l'établissement. Les politiques publiques attendent des cadres qu'ils puissent proposer une organisation du travail qui tienne compte certes de l'utilisateur mais aussi de la nécessité de réaliser des gains de productivité.

Pour certains agents du champ, comme les membres de l'Association des cadres de l'Ecole nationale de la santé publique il ne s'agit pas de se calquer sur le modèle économique et organisationnel de l'entreprise, mais de tenir compte de la façon dont les membres de l'association perçoivent l'enjeu collectif. Il est question de maintenir ou de créer du lien social dans les secteurs où il fait défaut.<sup>401</sup>

Ce n'est pas seulement, à la maîtrise de nouvelles méthodes de management et l'encadrement de l'activité, que sont conviées les associations mais aussi à une redéfinition du bien commun. C'est à dire selon le rapport à l'éthique, le sens donné à l'action, le rapport à la technique, la nature de l'engagement professionnel exigé, l'inscription dans les réseaux sociaux.<sup>402</sup> La représentation du bien commun influencera beaucoup les orientations, déterminées comme légitimes, de l'activité. Elles seront arrêtées, soit dans une analyse construite et objectivée, soit à travers un discours idéologique qui surdéterminera tel ou tel aspect du contexte (comme par exemple l'affirmation volontariste des valeurs du projet associatif ou encore le sentiment d'une dépendance accrue vis à vis de l'environnement se traduisant par des attitudes de repli identitaire, fusion, conflits, désaffection...)

Entre le « tout – public », puisqu'il s'agit d'un secteur majoritairement financé sur fonds publics et le « tout – privé » qui valorise le discours libéral et plaide pour une dérégulation, certains agents du champ voit dans la loi de 1901, un gage de souplesse et d'efficacité pour répondre aux besoins et demandes des usagers dans le cadre de structures consensuelles et démocratiques. Les directeurs proches de l'Ecole nationale de la santé publique proposent de réfléchir à une complémentarité pragmatique, où les pouvoirs publics définissent et contrôlent les actions, que les associations ont pour mission de mettre en oeuvre en assurant leur suivi. Pourquoi, interrogent-ils, ne pas aller vers des statuts proches des sociétés anonymes,

---

<sup>401</sup> voir à ce propos Laville (Jean - Louis). Sainsaulieu (Renaud) 1997. Sociologie de l'association. De l'organisation à l'épreuve du changement social. Edts Desclée de Brouwer.

<sup>402</sup> voir à ce propos l'analyse proposée par Hélène Dolgorouki (1995) L'adaptation de l'encadrement dans le secteur sanitaire et social. Quelle formation permanente des cadres pour accompagner la mutation des tâches. UNIOSS.

groupements d'intérêts économiques<sup>403</sup>, ou sociétés d'économie mixte?<sup>404</sup>

Compte - tenu de sa lecture de l'évolution des politiques publiques, l'Ecole nationale de la santé publique invite donc les directeurs à développer des stratégies<sup>405</sup>:

- Le directeur d'établissement ou de service peut jouer un rôle de tiers entre association et pouvoirs publics.
- Le département, en tant que territoire, devient un échelon pertinent dans la mesure où la dynamique de l'action sociale et médico - sociale peut être largement impulsée par la nature des relations entre pouvoirs publics, associations et directeurs.
- On incite à partenariat entre le secteur public et le secteur privé ou à une complémentarité et ce d'autant plus qu'avec la décentralisation la prise en charge de certaines populations nécessite un double financement. On privilégie un fonctionnement sur la base d'une logique de projet et de partenariat conjoncturels et conventionnés plus qu'une orientation des usagers vers un accompagnement par telle structure spécifique.

A partir d'une analyse des formations dispensées par trois écoles<sup>406</sup> de cadres du secteur social, l'Inspection générale des affaires sociales énonce ainsi les objectifs assignés aux formations des cadres du social :

- Participer à la modernisation de l'Etat en promouvant la mise en œuvre des grandes politiques sociales (cf. maîtrise des dépenses sociales, sécurité sanitaire ou aménagement du temps de travail, meilleure efficacité du service public).
- Transformer les rapports entre l'administration centrale et les services déconcentrés de l'Etat.

---

<sup>403</sup> Ce que prévoit d'ailleurs le projet de rénovation de la loi de 1975 relative aux institutions médico - sociales.

<sup>404</sup> voir à ce propos Miramont (J-M), Couet (D), Paturet (J- B) 1992. Le métier de directeur. technique et Fictions. Edts ENS p 22 et suivantes.

<sup>405</sup> Miramont (J-M), Couet (D), Paturet (J- B) 1992. Le métier de directeur. technique et Fictions. Op cité.

<sup>406</sup> Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale (CNESS) fondé en 1960 et devenu établissement public en 1977. Il assure la formation initiale et le perfectionnement de s cadres supérieurs et agents de direction des organismes de sécurité sociale.

Ecole nationale de la santé publique (ENSP) créée en 1945 au sein de l'Institut d'Hygiène du ministère de la santé. il a été érigé en établissement public administratif national par la loi du 28 juillet 1960. Elle exerce une triple mission de formation initiale et continue, de recherche (en santé publique et en action sociale) et de coopération internationale.

l'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (INTEFP) crée en 1986 à partir du centre national de formation des inspecteurs du travail et de la main d'œuvre, lui - même institué en 1955 et transformé en 1975. Il s'agit juridiquement d'un service d'administration centrale et non pas d'un éta blissement doté d'une autonomie comme c'est le cas pour les deux autres écoles.

- Améliorer le rapport coût/efficacité des services au bénéfice du patient, de l'assuré, du contribuable.

L'IGAS met l'accent sur les nécessaires capacités des cadres à s'adapter, à comprendre les enjeux dans un environnement évolutif. Cette adaptation est selon cette institution aussi importante que la maîtrise d'outils techniques. La formation des cadres doit donc permettre d'accompagner les changements structurels nécessaires dans l'organisation et dans les modes d'action des services. Dans cette optique l'IGAS propose donc aux trois écoles de :

- Développer des échanges entre filières professionnelles. (ce afin de développer une bonne communication entre des cadres appelés à travailler ensemble).
- D'envisager un tronc commun de formation pour les cadres du service public (management, conduite de projet, gestion).
- Favoriser une approche collective des métiers préparés et développer les savoirs - faire fédérateurs.
- Promouvoir les échanges entre filières pour faciliter indirectement la mobilité professionnelle des cadres entre différents corps.<sup>407</sup>

## **1.2 La professionnalité des cadres de l'éducation spécialisée selon les textes statutaires**

Nous avons présenté, dans le premier chapitre, les différentes missions des cadres à travers les conventions collectives de 1951 et de 1966 pour le secteur associatif. En ce qui concerne les directeurs, bien que n'ayant qu'une faible valeur dans la hiérarchie des textes juridiques, la circulaire du 26 février 1975 fait également autorité. Pour le secteur public, on pourra utilement se référer au projet du 21 août 2001 du nouveau décret « portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico - sociaux de la Fonction publique hospitalière ».

Le directeur a donc une fonction d'animation et de direction technique. Dans le secteur public il assure également la préparation et la coordination de la mise en oeuvre des organes qui exercent une fonction de délibération dans l'établissement. Il assure une fonction d'administration générale, de gestion financière et de gestion du personnel. Il est responsable

---

<sup>407</sup> La formation des cadres du secteur social: trois écoles en quête de stratégie. (1998) Rapport annuel de l'IGAS. Diffusion La Documentation Française.

permanent des actions pédagogiques, sociales, médico - psycho- éducatives que l'établissement conduit. Il est responsable permanent de la bonne marche de l'établissement et de la coordination des activités. Il représente l'établissement en justice et dans les actes de la vie civile.

La presse et la littérature professionnelle opposent la représentation obsolète d'un directeur, issu du sérail des éducateurs, à un nouveau personnage légitime, capable de gérer des équipements sociaux, dans un contexte de rationalisation des coûts. On attend cependant qu'il n'abandonne pas le sens de l'action et l'adhésion à des valeurs, éléments d'identité professionnelle, sur lesquels s'est développée l'activité du travail social.

Il aurait à construire une légitimité technique, face à des pouvoirs publics, considérés depuis la décentralisation, comme les véritables contrôleurs de l'activité. Selon les uns, le directeur est un acteur capable de « *consulter, négocier, responsabiliser, déléguer* »<sup>408</sup>, pour les autres son exercice professionnel se structurerait selon trois principes : « *anticiper, construire, innover* »<sup>409</sup>. Pour plagier une expression de Jean - Marie Miramont<sup>410</sup>, les habits à endosser sont ceux d'un acteur sachant « *domestiquer l'incertitude, c'est à dire jouer avec les règles et les modifier à son avantage* ». Le directeur est à la fois, un acteur capable de rendre opératoires les orientations et missions d'un établissement, et celui qui sait gérer des systèmes (équipes, services, partenariat). On lui reconnaît un exercice professionnel basé sur des compétences spécifiques. Mais on le présente aussi comme un généraliste. Il développe une vision d'ensemble d'un monde aléatoire et incertain, à travers par exemple, la maîtrise de réseaux et de relations avec des partenaires stratégiques. C'est ainsi qu'il peut inscrire la structure qu'il dirige dans la logique globale de l'action sociale. L'heure est au management et le ralliement se fait derrière des formules chocs telles que « *Le succès de l'entreprise ne se commande plus, il se pilote* ». <sup>411</sup>

Le chef de service ou cadre socio - éducatif dans le secteur public assume, sous l'autorité et la responsabilité du directeur d'établissement, l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement. Il encadre les personnels éducatifs de cet établissement. Il assume

<sup>408</sup> « L'affirmation des cadres » in Lien Social N°413. 9 octobre 1997.

<sup>409</sup> « Les directeurs sur l'échiquier de l'action sociale ». In « Actualités Sociales Hebdomadaires. N°1879. 12 mai 1994.

<sup>410</sup> Miramont (J-M), Couet (D), Paturet (J- B) 1992. Le métier de directeur. technique et Fictions. Op cité.

<sup>411</sup> Formule employée par un des directeurs des Services d'Investigations Spécialisées de CAEN dans un document ronéotypé intitulé «Management et direction».

des responsabilités éducatives, administratives dans le cadre des missions ou de directives fixées par son supérieur hiérarchique. Il est chargé de la mise en oeuvre des objets éducatifs collectifs et/ou individualisés définis par le projet pédagogique de la structure concerné.

On mentionnera, à ce propos, que la convention collective de 1951 parle d'éducateur chef en lien avec l'idéologie professionnelle et militante du début du siècle dernier. Le management charismatique, qui a caractérisé toute une génération de cadres, s'est construit sur des critères affectifs et idéologiques de pensée. On se référerait à l'idéal du chef y compris pour l'éducateur qui encadrerait des groupes. Cet idéal a fortement influencé l'activité d'encadrement des personnels. Elle s'est structurée sur le modèle d'un personnage leader, sur une idéologie du devoir et de la déférence, et sur la philosophie d'une vérité détenue et entretenue par le meneur.

La convention collective de 1966 induit l'idée de délégations quand elle décrit les missions ou les directives fixées par le supérieur hiérarchique. Les entretiens, que nous avons menés avec des chefs de service, montrent que la délégation est rarement formelle. Les directeurs et les chefs de service éducatifs inscrivent, le plus souvent leur activité d'encadrement, dans la perspective d'un ajustement mutuel. La presse professionnelle publie peu d'articles concernant exclusivement les chefs de service éducatifs. On y parle souvent de cadres. On englobe à la fois les directeurs et les chefs de service. On met l'accent sur les préoccupations et les efforts des directeurs pour donner une certaine visibilité à leur activité. Un article de l'hebdomadaire *Lien Social*<sup>412</sup> indique que « *la logique d'entreprise de type management aurait remplacé le caporalisme de l'éducateur chef, et cependant ces cadres intermédiaires ne seraient ni totalement concepteurs, ni décideurs, ni totalement sur le terrain* ». Un autre article<sup>413</sup> dénonce « le management de l'an 2000 » qui se traduit par des organisations hiérarchiques, pyramidales. Celles – ci s'incarnent dans une conception taylorienne du travail, où la conception et l'exécution restent encore deux sphères séparées. Ce niveau de l'encadrement apparaît pourtant nécessaire dans la division du travail et il a été officialisé par le statut de chef de service éducatif ou de cadre socio – éducatif. Cependant, nous avons vu dans le premier chapitre, que ce niveau de la filière professionnelle se confronte à un paradoxe puisque la réalité des fonctions exercées n'est pas prise en compte ni dans le cadre

---

<sup>412</sup> « Ceux qu'on appelle encore souvent « les éduc chefs » s'interrogent - Quel avenir le social réserve - t -il à ses cadres? » in *Lien Social*. N° 217 - 3 juin 1993.

<sup>413</sup> « Etre ou ne pas être cadre » *Actualités Sociales Hebdomadaires*. N° 1831 - 7 mai 1993.



d'une formation qualifiante (et donc financée par les pouvoirs publics) ni, jusqu'en mai 2001, par une classification dans une grille salariale reconnaissant les exigences de la fonction et les compétences à mobiliser.<sup>414</sup>

Le chef de service, bien souvent éducateur de formation initiale, hérite donc d'une difficulté à se situer entre un registre où il a assuré des fonctions d'encadrement, qui se sont souvent réduites à l'organisation matérielle d'un service (horaire, gestion de l'activité, congés...), et un autre où il est garant, par délégation, de la mise en oeuvre des projets personnalisés. Il a bien souvent trouvé une légitimité comme « super éducateur », expert pédagogique capable de donner des pistes d'intervention dans une situation donnée.

On passe d'une commande sociale de l'idéal du chef, concrétisée par une logique de recrutement, qui privilégie l'expérience de la vie la maturité personnelle et l'expérience professionnelle pour occuper des fonctions d'encadrement<sup>415</sup>, à celle d'un cadre manager, stratège et expert. On constate que le directeur et le chef de service apparaissent très liés dans la définition que les politiques publiques font de leur professionnalité. Les requis des postes et des personnes ne sont plus seulement laissés à l'appréciation de chaque établissement. Ils sont de plus en plus validés socialement, par l'appréciation que porteront les autorités de tutelle, sur l'adéquation entre les moyens proposés pour réaliser la mission (dont le profil des postes d'encadrement) et le respect des textes en vigueur.

Quelle lecture, partagée ou non, font les cadres de direction et les cadres d'encadrement de cette nouvelle donne? Comment le directeur investit - il le registre des orientations politiques et stratégiques, comment - anticipe - t - il les évolutions dans lesquelles l'établissement est pris, quelles fonctions investit - il à l'interne ? Autant de questions, qui nous semble - t - il, contribuent dans les réponses apportées, à définir la sphère d'exercice professionnel et la professionnalité adéquate de chacun de ces niveaux de l'encadrement. Nous faisons l'hypothèse que ces réponses sont diverses selon les institutions et les rapports qu'elles entretiennent avec les politiques publiques. A défaut d'une clarification de l'articulation entre ces deux niveaux de l'encadrement, on pourrait voir s'affronter, se diluer, une position socio -

---

<sup>414</sup> voir à ce propos l'analyse proposée par Hélène Dolgorouki (1995) L'adaptation de l'encadrement dans le secteur sanitaire et social. Quelle formation permanente des cadres pour accompagner la mutation des tâches. UNIOPSS.

<sup>415</sup> Aucune certification n'était requise pour occuper un poste de chef de service, la seule exigence mentionnée par les conventions était d'avoir une expérience de cinq années dans un poste d'éducateur spécialisé.

politique et une intervention essentiellement technique, au détriment de ce que Michel Chauvière avait appelé « l'éthique de la professionnalisation ». La transversalité des politiques publiques, l'exhortation à travailler ensemble, pour les cadres des différents secteurs, la polyvalence et l'adaptabilité, font courir le risque d'une déperdition du sens de l'activité, à savoir l'aspect relationnel et éthique de l'activité d'aide à des personnes fragilisées ou en voie d'exclusion sociale. La place qu'occupe le directeur nous semble revêtir une dimension stratégique. A l'interface entre les positions associatives qu'il représente par délégation et les décideurs locaux, il est garant du sens de l'action. Celui – ci dépendra de sa capacité à associer le chef de service éducatif à la négociation, et aux modalités du compromis réalisé entre les pouvoirs publics et les initiatives privée. Le chef de service ayant pour mission de retransmettre ensuite ces orientations aux équipes éducatives pour inscrire l'activité d'aide aux personnes dans un contexte politique plus global.

Dans un contexte, vécu comme aléatoire et incertain, le GNI propose un référentiel de compétences génériques des cadres de l'action sociale.<sup>416</sup> Partant du constat que l'action sociale s'articule autour de l'individuel et du collectif, de l'économique et du social, les membres du GNI identifient les compétences à acquérir selon deux axes:

Un axe relatif à la territorialisation où les cadres ont à

- Avoir une vision globale de l'action sociale. (politiques publiques, situation économique locale...)
- Connaître, maîtriser et se situer par rapport aux théories qui structurent les sciences sociales et humaines.
- Etre ouverts culturellement (prendre en compte les dimensions économiques, juridiques, culturelle de l'action sociale)
- Développer et animer l'action partenariale et les pratiques de travail en réseau.
- Mettre en oeuvre des méthodologies de projet.
- Analyser toutes les implications de la contractualisation de l'action sociale. ( mission du travail social, place de l'utilisateur...)
- Mettre en place des méthodologies d'évaluation des actions menées.

---

<sup>416</sup> Groupement National des IRTS. « Fonctions d'encadrement dans l'action sociale » Op cité.

Un axe entrepreneurial où les compétences spécifiques concerneraient:

- La gestion des ressources financières (à intégrer dans une stratégie globale de projet de prise en charge ou d'intervention).
- La gestion des ressources humaines (cf. des professionnels du secteur social confrontés à des personnes en proie à des problématiques complexes).
- La gestion de ressources des méthodes (création d'outils, maîtrise et gestion de l'information et de sa circulation).
- La stratégie de développement (capacité d'innovation et de prise de risque pour développer des prises en charge innovantes, conceptualisation de la pratique pour enrichir la réflexion éthique)

On notera que le schéma national des professions sociales<sup>417</sup> a retenu cinq orientations pour les années 2001 - 2005:

- Faire évoluer l'architecture des formations.
- Développer les formations diplômantes.
- Mieux relier la formation initiale et la formation continue.
- Renforcer l'appareil de formation.
- Organiser un pilotage stratégique de l'offre de formation et de nouvelles formes de régulation.

Dans ce cadre les orientations régionales sont les suivantes :

- Réaliser la meilleure adéquation possibles entre les postes à pourvoir et l'offre de formation.
- Création d'une conférence régionale des formations sociales.
- Régulation de l'offre de formation.
- Mise en oeuvre d'un outil d'observation de l'offre de formation.
- Une démarche qualité pour les formations sociales.
- Connaître les besoins en formation supérieures pour mieux les développer.

---

<sup>417</sup> Schéma régional des formations sociales 2001 - 2005. DRASS Nord - Pas de Calais. Ministère de l'emploi et de la solidarité. Il est établi en lien avec les orientations du schéma national, c'est la raison pour laquelle il y fait allusion.

On notera la création de plusieurs groupes de travail, dont l'un sur les formations supérieures, et un autre sur la formation de l'encadrement intermédiaire. Ce dernier groupe fait Etat « *d'un manque criant de cadres dans l'ensemble des secteurs* » Il pose un certain nombre de débats, comme par exemple la nécessité d'appartenir ou non au secteur du travail social, pour exercer des fonctions d'encadrement. Il énonce un certain nombre de compétences pour constituer un référentiel métier. On voit apparaître dans les orientations officielles la notion d'un cadre stratège et expert, à la fois sur le plan du contexte de l'intervention et sur celui de l'expertise technique, pour le maintien (la survie?) de l'activité. On assiste à des préconisations similaires à celle de l'IGAS, dans son évaluation des trois écoles de formation de cadres. Le schéma régional des formations sociales préconise un tronc commun, dans les formations de cadre intermédiaire, et incite à une perméabilité des secteurs, pour favoriser la qualification et la mobilité professionnelle. Ce qui permettrait aussi de varier les apprentissages.

L'étude de la professionnalité, tant de l'éducateur que des cadres de l'éducation spécialisée, met en évidence l'impact primordial des politiques sociales sur sa définition. Celles - ci, produit d'un contexte libéral, déstabilise une identité de métier, pour promouvoir de nouveaux fondamentaux (développement social/communautaire/travail collectif, rapport au politique, travail en réseau, éthique, gestion des risques)<sup>418</sup> et une identité professionnelle de cadre. Elle transcenderait les métiers et se déclinerait sur le modèle d'une professionnalité unifiée.<sup>419</sup>

L'éducateur est invité « à faire peau neuve » en mobilisant de nouvelles compétences qui favorisent la recréation du lien social. La cohérence du travail social devrait s'effectuer selon trois grands pôles qui dépassent la répartition traditionnelle des métiers : l'accompagnement individualisé des personnes et des groupes, l'élaboration, la création l'animation et la gestion des offres d'insertion, les fonctions d'ingénierie et de développement social<sup>420</sup>. Professionnel pourtant qualifié, l'éducateur devient par le jeu de la rhétorique dans les discours publics, en quête d'une nouvelle légitimité. Ce, d'autant plus, écrit Michel Autès, que le parcours d'insertion devient le référentiel d'action dominant dans le champ de la question sociale.

---

<sup>418</sup> Groupe de travail dans le cadre de l'élaboration du schéma régional des formations sociales. 2001 - 2005.

<sup>419</sup> cf. rapport de l'IGAS(1998), orientations de l'ENSP, orientation du groupe de travail sur l'encadrement intermédiaire dans le cadre de l'élaboration du schéma régional des formations 2001 - 2005.

<sup>420</sup> Cohésion sociale et prévention de l'exclusion, préparation du XI<sup>e</sup> plan, commission présidée par Bertrand Fragonard. Paris - La Documentation Française - 1993 - Redéfinir le travail social, réorganiser l'action sociale, rapport du groupe Evolution du travail social, présidé par Antoine Durlemnan, Paris, La Documentation Française - 1992 - cité par Michel Autès (1999) Les paradoxes du travail social. Op cité p 144.

### 1.3 Les évolutions de la professionnalité des cadres de l'éducation spécialisée.

Dès 1988 Christian Bachman et Michel Chauvière plaident pour un remembrement des professions sociales qui ne cliverait plus le social d'intervention et le social de gestion.<sup>421</sup> Michel Autès, quant à lui, resitue plutôt la complexité du travail social dans une bipolarité qui le traverse et l'organise : « *Le travail social a donc toujours été doublement référé. Cette double référence s'est déplacée au cours du temps, mais elle s'est toujours présentée avec la même forme organosatrice, qui fonctionne comme un chiasme : d'un côté, des énoncés « officiels » forts, construits autour de l'autonomie des personnes, des groupes et des communautés, voire de leur émancipation, avec l'affirmation de puissants idéaux démocratiques et humanistes, d'un autre côté, une myriade d'énoncés technicistes, construits autour du modèle de la réparation essentiellement, la réparation d'individus pathologiques* ». <sup>422</sup> Le travail social occuperait une position d'entre - deux. A la fois mandataire des institutions et représentant des populations, il aurait pour fonction de tenir ensemble des positions incompatibles et de relier ensemble ce qui s'oppose et se rejette. Cette position, écrit Michel Autès, est caractéristique du mode de construction sociale des pratiques du travail social.

Ce mode de construction a une incidence certaine sur la difficulté que les travailleurs sociaux rencontrent pour dire ce qu'ils font. La capacité de promouvoir des projets collectifs, tout en maintenant des objectifs d'adaptation et de réparation des individus, constituerait un élément majeur organisateur de la professionnalité des travailleurs sociaux : « *C'est la capacité de lier enjeux collectifs et épreuves personnelles, pour reprendre une seconde fois cette distinction heuristique, qui est au cœur de l'efficacité symbolique du travail social* » <sup>423</sup> Il existerait donc une double identité du travail social. Il est mandaté par les pouvoirs publics, mais il tire aussi sa légitimité par sa double capacité à travailler avec des personnes, à la marge du droit et de la normalité, et à jouer un rôle de révélateur de l'évolution des problématiques des personnes. Il est alors de sa fonction d'interpeller la société en ce qui concerne les besoins des populations les plus fragiles.

---

<sup>421</sup> Bachman (Christian). Chauvière (Michel) 1988. « Requalifier le travail social. Entre localisme et nouvel impératif public ». Article cité.

<sup>422</sup> Autès (Michel) - 1999 - Les paradoxes du travail social. Op cité. p 69.

<sup>423</sup> Autès (Michel) 1999 - Les paradoxes du travail social. Op cité. p 273

### 1.3.1 La professionnalité du chef de service éducatif

Une analyse de la fonction de chef de service sur la base de la méthode ETD<sup>424</sup> permet de reformuler plus clairement le contenu de l'activité du chef de service : « *Le chef de service éducatif vise et veille à la cohérence entre le projet institutionnel (d'établissement, de service...) et ses conditions de mise en oeuvre dans les activités et les pratiques professionnelles afin de mener à bien en particulier les projets éducatifs individualisés. Il agit à la fois pour organiser, garantir, analyser, animer et améliorer cette cohérence, dans le cadre du fonctionnement de son service. Par là, il se trouve à la jonction de l'institution, des professionnels, des personnes prises en charge et de l'environnement* ».

Les évolutions de la question sociale ont eu pour effet de complexifier les tâches mais aussi de diviser leur organisation. Ceci a pour conséquence d'amener le cadre intermédiaire à faire faire, c'est à dire à prendre de la distance dans l'accompagnement au quotidien des populations, voire des équipes, (les tâches d'encadrement comme l'organisation des horaires par exemple pouvant être confiées à un coordonnateur d'équipe) au profit d'une activité de mise en réseau avec d'autres professionnels (formation, insertion, santé...). Il doit également mettre en conformité des actions proposées, avec l'ensemble des textes et procédures législatifs et réglementaires, des références éthiques et professionnelles.<sup>425</sup>

Le chef de service, toujours d'après l'étude citée, entretient un système de relations complexes qui induisent des temporalités différentes. Il veille à la cohérence de l'intervention en lien avec les services logistiques et administratifs de l'établissement. Il encadre les professionnels de son service en mobilisant son expertise, pour proposer des démarches, des outils, pour contribuer à la promotion de projets qui respectent le droit des usagers. Il est en contact avec les familles, les proches pour les informer, les associer au projet personnalisé de l'utilisateur de la structure. Il développe une activité de formation et de recherche, notamment par le suivi des stagiaires d'écoles. Il rend compte au directeur des orientations et démarches engagées par les

---

<sup>424</sup> Emplois - Types Etudiés dans leur Dynamique - méthode mise au point au CEREQ par Nicole Mandon. Rousseau ( Michel ) - CEDAET - Mordohay - Effectif - P - Veunac ( Michel ) MV Consultants - (Janvier 2001) Educateur spécialisé: Un emploi générique. Chef de service éducatif: un emploi en puissance. ACODEGE - ADAGES - ARI - ARSEA - ARSEAA - Etude réalisé avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

<sup>425</sup> Par exemple la loi de 1984 relative aux usagers de l'Aide sociale à l'enfance qui resitue le droit des familles, le rapport Naves - Cathala qui donne aux familles d'enfants placés le droit d'accès au dossier. La loi de 1975 rénovée qui affirme le droit des usagers et prévoit une évaluation des établissements tous les cinq ans.

professionnels de son service. Il élabore et évalue les projets personnalisés en concertation avec les autres partenaires sociaux ou médico - sociaux.

Il a un rôle hiérarchique, par délégation (explicite ou non) du directeur d'établissement, qui le place soit en position de cadre intermédiaire (chef d'équipe), soit comme membre de l'équipe de direction de la structure dans laquelle il est employé. Sa fonction revêt à la fois une dimension managériale et éducative. Ses interventions se situent donc en permanence sur un registre fonctionnel et éducatif, en interface avec les services internes (direction, équipe, entre l'équipe éducative et les services techniques, logistiques ou administratifs), et l'environnement externe (entre l'équipe et les intervenants extérieurs, avec les interlocuteurs de l'environnement social et administratif...).

La redéfinition du travail social par les politiques publiques met l'accent sur la prise en charge globale de la personne et la transversalité des actions. Ceci a pour conséquence une diversification accrue des tâches du chef de service (montage de projets, évaluation, mise en réseau...) ainsi qu'une multiplication des environnements dans lesquels s'inscrit la prise en charge éducative. On semble assister au passage de la figure de l'encadrant traditionnel, à celle du manager capable de favoriser l'apprentissage, de développer des collaborations transversales et de faire reconnaître le savoirs - faire des professionnels.

L'évolution de la professionnalité, telle qu'impulsée par les politiques publiques, invite à un regain de technicité, dans un contexte de réduction du temps de travail, où la question des moyens en personnel n'est pas toujours réglé dans les établissements. Les chefs de service éducatifs, qui viennent tout juste de bénéficier d'une revalorisation salariale dans le cadre d'une nouvelle classification, sont toujours en recherche d'identité<sup>426</sup> et de référence. Le contenu de leur emploi dépend encore beaucoup du contexte institutionnel dans lequel il s'exerce.

Nous avons vu dans le chapitre 3, que le modèle qui s'affaiblit dans le travail social, est celui qualifié d'artisanal - libéral. Ce modèle valorise un certain nombre de compétences transversales, plus que l'identification à une culture de métier. Il diffuse la représentation d'un

---

<sup>426</sup> au sens où Renaud Sainsaulieu l'entend à savoir un partage de systèmes collectifs de représentation et de l'analyse de l'incidence des conditions concrètes des relations de travail pour se situer dans le rapport salarial. cf. Sainsaulieu (Renaud) 1996 - « L'identité et les relations de travail » in Revue Education permanente. N° 128/1996-3.

cadre manager capable de parvenir à des résultats. Lise Demailly, quand elle étudie l'usage social de la catégorie « relation de service » pour qualifier les métiers relationnels de service public, parle de professionnalité managérialisée. Ce, dans le cadre de la gestion du rapport salarial sur le modèle de la compétence, qui inclue un contrôle de l'implication et une individualisation des rémunérations.<sup>427</sup>

Dans la problématique nous avons précisé que l'emploi de chef de service ne bénéficiait pas (jusqu'à l'avenant 265 à la Convention collective de 1966) d'une véritable reconnaissance en termes de qualification, ni de dispositifs aussi structurés et finalisés de formation. Ce peu de valeur accordée à la reconnaissance de l'activité se traduisait par l'absence de prise en compte de la réalité des fonctions exercées dans une grille salariale valorisante (cf. peu de différence dans les rémunérations entre un emploi d'éducateur spécialisé et celui de chef de service éducatif).

Cet emploi, est intercalé entre une fonction de directeur validée par des formations et qualifications reconnues, et un emploi d'éducateur spécialisé de niveau III.. Cette position objective dans le champ amène ce professionnel, à être davantage agi par les évolutions, qu'en capacité des les anticiper. Même s'il y a lieu de recourir à l'analyse empirique pour valider ces réflexions, on peut toutefois légitimement questionner les effets d'une culture de l'évaluation sur des professionnels, qui se voient imposer une évolution dans leur professionnalité, sans toujours avoir eu le temps, ni les moyens, d'en prendre la mesure. Ne risque-t-on pas d'assister à une mise en oeuvre de la dichotomie du travail social, celle que précisément Michel Autès voudrait éviter ? Elle consisterait en un repli sur les techniques au détriment d'un travail social aussi ancré dans un registre symbolique, éthique et expérientiel où « *l'objet de la transaction porte sur la personne elle-même, sur son rapport à la société, sur son rapport au monde* ».<sup>428</sup>

Mettre en place des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, adaptées aux caractéristiques du travail éducatif, représenterait un élément nouveau de la professionnalité de ces cadres. Ces modes d'organisation prendraient en compte la nécessaire forme « d'improductivité apparente ». Ils se référeraient aux différentes formes de

---

<sup>427</sup> Cette réflexion s'inspire de l'article de Lise Demailly (1998) « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels ». Article cité.

<sup>428</sup> Autès (Michel) 1999 - Les paradoxes du travail social, p 249.



disponibilités que ce travail suppose pour être efficient (analyse de la pratique nécessaire à la distanciation pour passer de la sympathie à l'empathie), ainsi qu'à « la demande existentielle et identitaire » de l'utilisateur.

Ceci s'envisage aussi par le biais du développement des capacités de communication, pour permettre à l'institution et aux partenaires prescripteurs, de comprendre ces exigences<sup>429</sup>. Mais il paraît indispensable que les chefs de service prennent conscience collectivement de cette évolution, et la revendiquent, comme un élément constitutif et incontournable de leur professionnalité.

### 1.3.2 La professionnalité du directeur

Le directeur, confronté aux effets de la décentralisation et au nouvel ordre technique et économique impulsé par l'évolution des orientations des politiques sociales, est exhorté, dans sa fonction, à traduire l'idéal gestionnaire dans la transformation des organisations du travail. Ainsi Daniel Gaquère directeur de l'ANDESI<sup>430</sup> écrit: *« Parler de l'encadrement dans le secteur social et médico - social renvoie généralement aux qualités suivantes : la qualification professionnelle antérieure, doublée d'une bonne culture du champ professionnel (connaissance des publics, des politiques sociales, compétence en matière d'intervention...), à quoi s'ajoutent des compétences techniques spécifiques du management, notamment concernant l'organisation et l'aptitude au commandement et à l'animation. Ces capacités peuvent être qualifiées aujourd'hui de traditionnelles et doivent être enrichies par de nouvelles capacités, telle celles d'entreprendre (anticiper, développer des projets), de travailler en réseaux (partenariats) ou encore d'expertise (ingénierie sociale). Ceci étant, les cadres se trouvent pris dans quatre types d'action: la maintenance d'un projet de service alliant rigueur budgétaire et organisationnelle, la gestion dans un environnement concurrentiel, l'appartenance à des groupes obligeant à des négociations permanentes, le développement de l'action dans des espaces différents en fonction de besoins nouveaux. »*<sup>431</sup>

---

<sup>429</sup> Ces réflexions se réfèrent directement aux conclusions de l'enquête: Educateur spécialisé: Un emploi générique. Chef de service éducatif: un emploi en puissance. ACODEGE - ADAGES - ARI - ARSEA - ARSEAA - Etude réalisée avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

<sup>430</sup> Association Nationale des Cadres du Social

<sup>431</sup> Dobiecki (Bernard) - Gaquère (Daniel) 2001 - Etre cadre dans l'action sociale et médico - sociale. Identités - légitimités - Fonctions. ESF Editeur. p 101 - 102.

Le directeur, par une gestion stratégique, joue alors un rôle d'optimisation de « l'entreprise sociale ». Il conforte la position de son institution dans un environnement concurrentiel et en stimule l'innovation, par la conception de services nouveaux, par la restructuration, la diversification, la spécialisation, le développement de prestations pertinentes. Il faut ici entendre par gestion stratégique et prestations pertinentes *« l'ensemble des voies et des moyens que les dirigeants tentent de privilégier pour assurer, sur la durée, le renouvellement des compromis acceptables par les diverses parties prenantes. (Etat, collectivités territoriales, associations, établissements, famille, personnel, usagers...) en tenant compte des exigences de l'environnement. »*<sup>432</sup>

Cette optimisation de « l'entreprise sociale » doit alors se décliner jusque, dans une logique d'action permettant un fonctionnement efficient, dans le cadre existant. Celle - ci requiert la capacité d'établir un diagnostic opérationnel, visant à évaluer le fonctionnement et les dysfonctionnements, par rapport à des résultats attendus, des normes plus ou moins explicites. Ce diagnostic concerne les différentes fonctions concourant au processus productif de l'établissement social ou médico - social. On y retrouve les secteurs de l'administration et de la comptabilité, la logistique, la formation et la gestion des ressources humaines, l'accompagnement éducatif, les relations avec les partenaires (politiques, organismes de tutelle, les autres institutions, les familles des usagers...). Certaines de ces fonctions peuvent, selon les configurations existantes, être confiées, par délégation, aux chefs de service éducatif.

Ainsi les travaux du GNI identifient un référentiel de compétences des fonctions de « cadre directeur » (gestion d'établissement, d'équipement et de services). Les compétences sont ainsi identifiées:

- Comprendre l'évolution de la question sociale pour référer le projet à des fondements théoriques et à des modèles d'intervention sociale.
- Maîtriser les aspects réglementaires administratifs et législatifs de l'intervention pour une cohérence permanente des projets avec les politiques qu'ils doivent servir.
- Maîtriser des méthodes de diagnostic et d'évaluation pour concevoir et évaluer des projets d'intervention adaptés aux populations.
- Analyser l'environnement pour identifier les acteurs, saisir les opportunités et développer des stratégies de partenariat.

---

<sup>432</sup> «Fonctions d'encadrement dans l'Action sociale. GNI- Novembre 95 / février 96 - op cité p 20.

- Connaître les méthodes du management et les modes d'organisation du travail pour impulser la dynamique globale et favoriser l'exercice des responsabilités et des rôles de chacun dans l'organisation.
- Concevoir des systèmes d'information et de communication pour développer les capacités d'action des différents acteurs.
- Maîtriser les techniques de délégation, de contrôle et d'animation pour développer et structurer l'action collective.
- Maîtriser la gestion financière pour garantir la réalisation de projets.
- Développer la réflexion sur la citoyenneté et l'éthique pour garantir le respect et les droits des personnes.
- Susciter l'innovation pour (piloter) le changement et dynamiser les personnels.
- Savoir analyser et positionner les délégations et fonctions pour évaluer les marges de manœuvre et décider des stratégies d'action.
- Réunir les conditions d'auto - formation et de formation permanente pour que les personnels s'inscrivent dans une dynamique d'ouverture culturelle et de recherche.
- Maîtriser les techniques de communication pour promouvoir des actions, argumenter et négocier les projets.

Ainsi il s'agit bien d'une restructuration des rapports de travail au sens où Lise Demailly l'a décrite<sup>433</sup>, et l'on assiste pour le cadre de direction à l'émergence d'une professionnalité entrepreneuriale. Mais l'analyse de la littérature professionnelle atteste aussi d'une volonté des agents de se positionner ainsi. Ceci correspond en effet aux orientations de la formation préparant au CAFDES<sup>434</sup> et délivrée par l'Ecole nationale de la santé publique. Jusqu'en 1994, la détention du CAFDES était obligatoire pour occuper des fonctions de direction dans les établissements sociaux publics par la voie des concours sur titre.<sup>435</sup> Dans les établissements relevant du secteur associatif l'obligation de qualification n'est effective que depuis la signature de l'avenant 265 applicable pour les directeurs au 1<sup>o</sup> mai 2000.<sup>436</sup> Dans le secteur

---

<sup>433</sup> Demailly (Lise) La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels. Article cité.

<sup>434</sup> Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social créé en 1989.

<sup>435</sup> Depuis le recrutement des directeurs d'établissements publics s'effectue par concours de catégorie.

<sup>436</sup> Le nouvel avenant 265 à la CCN 1966 qui fixe de nouveaux critères de qualification laisse une certaine liberté aux associations employeurs en ce qui concerne la stratégie de recrutement de cadres qualifiés. Néanmoins il prévoit l'exigence d'un diplôme minimum de niveau II (licence ou maîtrise, DSTS ou CAFDES) pour occuper un poste de cadre hors classe (directeurs généraux, directeurs généraux adjoints d'association, directeur des ressources humaines, secrétaires généraux, directeurs administratifs et / ou financiers d'association d'au moins 800 salariés), un poste de cadre de classe 1 (directeurs d'établissements et de services, directeur des ressources humaines, secrétaires généraux, directeurs administratifs et / ou financiers d'association de moins de 800

associatif les représentants des employeurs ont toujours refusé de le placer en situation de monopole. Néanmoins tous s'accordent à reconnaître sa valeur: «*Par ailleurs, la réglementation lui attribue une place claire dans un itinéraire professionnel au sein de l'éducation spécialisée en établissement. Il faut, pour le préparer, être en position d'encadrement, ce qui, aux termes des conventions collectives, signifie être titulaire d'un diplôme et d'une expérience professionnelle dans le métier. Il est donc parfaitement identifiable : les fonctions auxquelles il prépare sont bien définies, les pré - requis s'intègrent dans une logique professionnelle de carrière. Ce positionnement clair lui donne donc une légitimité reconnue par tous (professionnels comme employeurs)... Il est assimilé au niveau maîtrise (Bac+4) et malgré l'absence d'homologation, est clairement positionné sur ce plan également.*»<sup>437</sup> On ne s'étonnera donc pas de son influence sur la constitution d'une professionnalité, présentée comme nouvelle, des directeurs de l'éducation spécialisée.

A la manière de ce que Lise Demailly a pu observer, notamment dans l'Education nationale, on constate dans les organisations «*une juxtaposition et une concurrence d'établissements semi - autonomes au sein d'un marché de services*»<sup>438</sup>. Pour le secteur qui nous intéresse la rénovation de la loi de 1975 votée en janvier 2002 vient confirmer ces orientations. L'exhortation à la qualité (des services) et à la définition de critères permettant de l'évaluer, la notion de «*référentiel de bonnes pratiques*» enjoignent implicitement les responsables d'établissements à souscrire à ce nouvel ordre normatif. Celui – ci incite à l'obligation de résultats et de performances, et donc par l'évaluation de la qualité des prestations, à un positionnement concurrentiel des établissements.

Sans un positionnement critique des agents, et sans recul vis à vis d'une soi - disant modernité du travail social, les «*nouveaux managers*» de l'action sociale risquent bien d'adhérer, à leur insu, à une idéologie qui présente comme nécessaire le consumérisme «*d'usagers acteurs de leur projet*»<sup>439</sup>. Ils pourraient vite oublier, qu'elle masque le virage pris par des politiques sociales, produit d'un Etat libéral. Celles – ci définissent en effet les bases d'un nouveau

---

salariés), un poste de cadre de classe 2 (directeurs - adjoints), directeurs techniques, chef de service ayant une mission de responsabilité et un degré d'autonomie dans la décision).

<sup>437</sup> Dugué (Elisabeth) 1998 - Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social. Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris.

<sup>438</sup> Demailly (Lise) La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels - article cité -

<sup>439</sup> pour reprendre les composantes de la professionnalité entrepreneuriale développées par Lise Demailly dans l'article cité.

compris social, dont les termes du contrat, s'incarnent dans l'assertion « pas d'assistance sans contre – partie ».

Dans la restructuration des rapports de travail impulsée par les nouvelles politiques sociales, le travail social pourrait perdre son efficacité symbolique, au sens où l'emploie Michel Autès. De même Lise Demailly décrit l'impact de la technique sur la rationalisation d'un marché des services. Elle revient ainsi sur le rôle de l'évaluation comme « *une technique de rationalisation de l'action organisée indépendamment du débat public sur les visées et les valeurs de celle - ci indépendamment des spécificités professionnelles* ». Elle contribue, écrit - elle, « *à la censure du politique au sein des politiques publiques* »<sup>440</sup>

Les impératifs gestionnaires, législatifs et réglementaires font du risque une composante de la direction des établissements. La position de décideur, fait courir au directeur le risque de voir sa responsabilité engagée à l'égard des usagers et des familles, des associations employeurs, de la société. Le directeur doit mettre en oeuvre tous les moyens pour assurer la protection et la sécurité physique et morale des personnes confiées. Il doit également apporter l'éducation et les soins par l'utilisation de méthodes actuelles et de personnel formé. Dans le cadre de ses fonctions, il prend des risques thérapeutiques ou éducatifs, dans le cadre d'un projet pertinent pour l'usager. Le renforcement du droit des usagers des établissements et de leurs familles, les contrôles administratifs, les missions de chacune des institutions partenaires du projet peuvent amener des conflits de compétence, dans un cadre juridique nouveau, et engager ainsi la responsabilité du directeur. Le développement d'un environnement complexe, dans lequel s'inscrit la prise en charge éducative, augmente l'incertitude dans la prise de décision.<sup>441</sup> L'ensemble de ces facteurs peut alors amener le directeur, au nom du principe de précaution, à un repli sur les procédures, au détriment d'une organisation du travail qui prennent en compte les savoirs - faire des « professionnels du front ». Ces derniers sont de fait, placés dans un situation de « palpeurs » des évolutions des problématiques sociales et médico – sociales, avant parfois qu'elles ne soient prises en compte par l'environnement institutionnel (chercheurs, pouvoirs publics, système de formation).

---

<sup>440</sup> Demailly (Lise) op Cité.

<sup>441</sup> voir à ce propos Véronique Halbrand – « De la mesure des risques à des risques mesurés ». ANDESI 19998 - in Plein Cadre. La fonction de direction. ANDESI - Document ronéotypé non daté.

Daniel Gaquère identifie ainsi les nouvelles composantes de la professionnalité qui induisent selon lui une mise en oeuvre de nouvelles compétences: « *Ils doivent en conséquence développer une réflexion professionnelle et critique pour prendre du recul vis à vis « du cœur de leur métier » de façon à se dégager des discours et des pratiques de gestion de plus en plus prégnantes. Ils portent donc la double responsabilité de garder le sens de l'action et d'ouvrir des voies porteuses d'avenir pour la structure. Ceci concerne les finalités du travail social et se traduit de manière opératoire par rapport aux objectifs assignés aux missions, au respect des cultures en place et des équipes.* »<sup>442</sup>

L'analyse que nous venons de mener sur la construction sociale du travail des cadres de l'éducation spécialisée, et cette réflexion du directeur de l'ANDESI, viennent confirmer la nécessité pour ces agents de revendiquer une professionnalité qui tienne compte de la double référence du travail social. Les cadres de l'Education spécialisée ne peuvent se contenter d'échanger le renoncement à culture de métier contre une revalorisation de leur statut. Ils risquent sinon, de ne plus se représenter leur travail, qu'à travers ce que Lise Demailly a appelé une identité d'organisation. C'est à dire une « *inscription de l'activité professionnelle sur un espace territorialisé de coopération interprofessionnelle structurée par un projet et des règles communes* ».

C'est donc l'identité de métier qui tendrait alors à disparaître au profit d'une rationalisation des tâches. Ceci aurait des conséquences à la fois sur les usagers, mais aussi sur les professionnels que ces cadres sont censés encadrer. Ce qui est en jeu c'est à la fois l'autonomie professionnelle de ces cadres vis à vis d'une régulation du secteur de l'Education spécialisée par l'Etat. Mais c'est aussi la forme du pouvoir exercée par les cadres pour amener les professionnels, le plus souvent éducateurs spécialisés, à réaliser des tâches qui permettent de gagner en productivité, mais qui peut heurter de plein fouet une culture de métier, solidement ancrée dans cet espace occupationnel.

---

<sup>442</sup> Dobiecki (Bernard) - Gaquère (Daniel) 2001 - Etre cadre dans l'action sociale et médico - sociale. Identités - légitimités - Fonctions. ESF Editeur. p 102.

## 2 Comment les cadres du secteur de l'éducation spécialisée construisent-ils une identité professionnelle collective?

### 2.1 La professionnalisation des cadres de l'éducation spécialisée.

Historiquement les cadres de l'éducation spécialisée ont échappé à une réelle logique de la qualification. Nous l'avons vu, l'accès aux emplois relevant d'un statut de cadre, n'exigeait aucune certification préalable spécifique au secteur social. On ne retrouvait donc jusqu'à présent pas forcément d'adéquation entre formation/qualification/classification et poste occupé.

La qualification des cadres de l'éducation spécialisée s'inscrit dans un espace occupationnel où les professions éducatives se sont engagées tardivement dans un processus de professionnalisation, entre 1950 et 1970. La filière promotionnelle s'est construite lentement et difficilement, et les chefs de service éducatifs, dans le secteur associatif, en étaient d'ailleurs le maillon faible. L'idéal « vocationnel » a valorisé le primat de l'être sur le savoir. Le rapport de ces professionnels à la technique est resté longtemps dominé, par des processus symboliques d'imposition, de professionnels extérieurs au champ (magistrats, psychiatres).

Dès sa création le métier d'éducateur spécialisé a été investi d'une dimension charismatique<sup>443</sup>, qui valorise l'idéal du chef, en référence aussi au contexte historique. On comprend alors que la notion de chef prévaut sur celle de cadre. On peut ici faire le parallèle avec ce qu'Alain Desrosières et Laurent Thévenot écrivent à propos du cadre autodidacte<sup>444</sup>: « *La représentation de la catégorie des cadres, qui prend donc appui sur ces deux types d'organes représentatifs (syndicats d'ingénieurs et mouvements des classes moyennes), est ainsi le résultat d'un travail de compromis entre d'une part, un principe d'efficacité ajusté à la compétence technique et, d'autre part, un principe d'autorité fondé sur la tradition et des liens personnels de type familial, compromis caractéristique du mouvement corporatiste qui concourra à l'existence des cadres. L'opposition entre ces deux principes peut être rabattue*

---

<sup>443</sup> « Il faut comprendre par charisme une qualité extraordinaire d'un homme, soit réelle, soit supposée, soit prétendue. Ainsi l'autorité charismatique doit être comprise comme une autorité sur les hommes à laquelle les sujets se soumettent en vertu de leur croyance en cette qualité extraordinaire de la personne considérée ». in Weber (Max) 1963 - Le savant et le politique. Edts Plon

<sup>444</sup> Desrosières (Alain), Thévenot (Laurent). 2000. Les Catégories Socio- professionnelles. Editions La Découverte. 4<sup>e</sup> édition. Coll repères. p 41 et 42.

*sur une distinction entre une élite bourgeoise contrôlant la représentation du groupe et une base petite - bourgeoisie qui en formerait les bataillons. A l'ingénieur polytechnicien s'opposera le cadre maison autodidacte, et aujourd'hui encore, les statistiques de l'APEC montrent qu'à la différence d'un recrutement anonyme sur titre conduisant aux emplois de grandes entreprises, le cadre autodidacte sera plutôt engagé par relations, dans une petite entreprise, quand ce n'est pas une promotion interne qui garantit sa fidélité à l'esprit maison ». « Faire carrière, comme le remarquent Bernard Dobiecki et Daniel Gaquère,<sup>445</sup> c'est le plus souvent effectuer un parcours traditionnel débouchant sur une position de cadre, moyennant le plus souvent quelques années de perfectionnement en formation professionnelle continue ».*

La compétence technique se fonde sur la capacité à encadrer des groupes. Dans un premier temps il s'agit de groupes d'usagers puis de l'encadrement d'une équipe. Cette compétence semble nécessaire et suffisante pour intégrer le groupe des cadres de l'éducation spécialisée. La référence aux valeurs constitue une autre dimension de l'identité du cadre du secteur de l'éducation. Solidarité avec les exclus, égalité des droits pour tous, justice sociale, sont autant d'orientations, qui ont fondées le pacte social républicain, dont le travail social est issu.

L'organisation de l'espace occupationnel de l'éducation spécialisée, à l'origine à l'initiative des médecins et des psychiatres, eu des effets sur la division du travail. Dès les années 1965 le directeur a eu pour mission de continuer l'œuvre des fondateurs, d'installer un pouvoir technique, et de développer les prérogatives liées à la fonction. La responsabilité technique, historiquement dévolue au corps médical, peut venir se confronter à celle administrative du directeur. Les auteurs mentionnent que cette confrontation peut entraîner une partition des secteurs d'activité (population en situation de handicap, familles en difficultés sociales...), au détriment d'une gestion des structures, assurée par une fonction d'encadrement plus unifiée.

## **2.2 Les chefs de service éducatifs ou cadres socio -éducatifs**

L'emploi de chef de service nous paraît particulièrement intéressant pour analyser les processus de professionnalisation à l'œuvre chez les cadres de l'éducation spécialisée. L'accès

---

<sup>445</sup> Dobiecki (Bernard) - Gaquère (Daniel) - 2001 - Etre cadre dans l'Action Sociale et Médico - Sociale. Op cité. p 68.



au statut de cadre s'est inscrit dans une logique, qui privilégie l'expérience de la vie, la maturité personnelle et l'expérience professionnelle, pour occuper de telles fonctions. Mais, nous l'avons vu, c'est à ce niveau que se repère la rupture dans la construction d'une filière professionnelle.

La formation de chef de service fonctionne jusqu'à ce jour comme une logique d'adaptation à l'emploi. Elle est envisagée dans le contexte de la formation permanente (aux crédits limités) et par conséquent, non comptabilisée sur fonds publics. La qualification dépend donc des efforts consentis par les pouvoirs publics pour financer la formation correspondante et pour l'homologuer. Le groupe de travail dans le cadre de l'élaboration du schéma régional des formations sociales 2001 - 2005 fait le même type de constat : *» En revanche, les cadres intermédiaires (profession - type chef de service, responsables de secteur, chefs de projets) ne peuvent bénéficier de formations ad hoc, ils compilent compétences acquises par leur exercice professionnel et par la participation à des formations diverses, sans réelle cohérence (sauf éventuellement dans leur propre secteur professionnel) »*. Les formations à l'attention des chefs de service ne se centrent pas suffisamment sur le management des équipes et les compétences acquises ne sont pas transférables. Elles s'articulent difficilement avec la suite d'un parcours de formation comme le DSTS<sup>446</sup> ou le CAFDES. Ces différentes formations peuvent aider les professionnels à accéder à un poste de chef de service. Mais elles ne dégagent pas de normes unifiées pour encadrer l'activité de professionnels qualifiés (majoritairement des éducateurs spécialisés, mais aussi des aides médico - pédagogiques). Elles ne débouchent pas forcément sur une meilleure classification salariale (même dans l'avenant 265 où ce sont avant tout les diplômes universitaires ou homologués qui sont pris en compte)<sup>447</sup>.

Les formations de chef de service ne sont donc pas, comme on le verra pour les directeurs, constitutive de critères de distinction<sup>448</sup> Elles favorisent des représentations différentes de la fonction, et la valorisation des compétences individuelles, à partir desquelles peuvent s'exercer les classements des individus. L'analyse de l'emploi du chef de service, selon la méthode ETD, constate la place faite aux « habiletés professionnelles » des chefs de

---

<sup>446</sup> Diplôme Supérieur du Travail Social

<sup>447</sup> En fonction de leur statut les cadres sont répartis par classe (classe 2) pour les chefs de service et théoriquement le niveau 2 est exigé pour occuper le poste. D'un point de vue salarial on constate environ une différence de 50 points en début de carrière (environ 1110 francs brut) et de 64 points (1420,16) en fin de carrière.

<sup>448</sup> Esprit de corps favorisé par l'appartenance à « une grande école ».

service : » *Nous entendons ici par « habiletés personnelles » la somme de sa qualification, de son expérience et de ses comportements professionnels, qu'apporte une personne dans l'institution dans laquelle elle travaille »*<sup>449</sup>. Ces facteurs font partie de l'élasticité de l'emploi, caractéristique selon les auteurs, de la fonction de chef de service. Ils distinguent ainsi plusieurs facteurs d'élasticité : l'ancienneté dans la structure, l'âge, la formation initiale, l'histoire de vie professionnelle (structures, missions, mobilités, évolutions...), la conception de la formation, le fonctionnement du « tandem » chef de service/directeur, les représentations des professionnels en ce qui concerne l'emploi de chef de service.

Plus qu'à un statut, l'identification professionnelle se fait généralement, en référence à un poste dans l'acception que lui confère l'un des rapports de la MIRE.<sup>450</sup> Avant l'avenant 265 à la convention collective du travail de 1966, les chefs de service étaient à la fois recrutés sur la base d'une maturité personnelle et de la congruence entre une trajectoire personnelle et professionnelle. Il est encore tôt pour évaluer si les pratiques ont changé.

En situation professionnelle les cadres de l'éducation spécialisées mettent en oeuvre des compétences qu'ils ont acquis de façon solitaire. Ils ne peuvent se référer aux orientations d'une branche professionnelle<sup>451</sup> dont les organismes de formation se feraient le relais. On peut toutefois noter, que le fond d'assurance formation PROMOFAP a soutenu l'initiative d'associations adhérentes, qui souhaitaient réfléchir sur cette question, en contribuant au financement de l'étude sur les chefs de service éducatif.<sup>452</sup> PROMOFAP, en lien avec la branche professionnelle, souhaite continuer à travailler cette question pour favoriser les

---

<sup>449</sup> p 88

<sup>450</sup> on mentionne à nouveau ici la définition du poste : c'est à dire: « *Position occupée par le salarié, étroitement délimitée dans l'entreprise et ses structures organisationnelles, dans la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, dans le découpage séquentiel du processus de production ou des procédures mises en œuvre.* » in Dubéchet (Patrick). Le Quéau (Pierre). Messu (Michel) 1998. « la nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social. » Programme de recherche de la MIRE. Observer les emplois et les qualifications des métiers de l'intervention sociale. Synthèse finale.

<sup>451</sup> Pour le secteur il s'agit d'UNIFED. Le premier contrat d'études prospectives, pour la branche professionnelle, vient d'aboutir. Contrat d'étude prospective social et médico – social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif. Rapport final Crédoc – LERFAS – Grefoss – septembre 2002. Programme financé par le ministère de l'emploi et de la solidarité, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, et l'UNIFED, avec le concours de deux organismes paritaires de collecte de fonds d'assurance formation PROMOFAP et UNIFORMATION et la branche professionnelle représentée par la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE) Pour le CREDOC – Patrick Dubéchet – Pour le LERFAS – François Bigot et Thierry Rivard.

<sup>452</sup> Rousseau (Michel) - Mordohay (François - Olivier) - Veunac (Michel) 2001 - ACODEGE - ADAGES - ARI - ARSEA - ARSEAA - Educateur Spécialisé: Un emploi générique. Chef de Service Educatif: un emploi en puissance.

politiques de formation à l'égard de cet échelon de l'encadrement. De même le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, à travers les orientations du schéma national 2001 - 2005, veut développer la formation de ceux qui sont appelés « les cadres intermédiaires », en concertation avec le secteur employeur, et sur la base des actions existantes. Il est projeté de créer un certificat spécifique, qui puisse s'articuler avec des formations supérieures comme le CAFDES et le DSTS, et qui intègre une validation des acquis professionnels<sup>453</sup>.

Dans la grille salariale ce sont les critères du niveau de qualification et du degré d'autonomie dans la décision (qui détermine) la classe du cadre qui permettent la classification. L'avenant 265 à la convention collective reconnaît aussi le niveau de responsabilité par le paiement d'indemnités de sujétion. Neuf critères ont été reconnus pour le versement de ces indemnités:<sup>454</sup>

- Le fonctionnement continu avec hébergement de l'établissement ou du service.
- Le fonctionnement continu sans hébergement de l'établissement.
- Le fonctionnement semi - continu avec hébergement de l'établissement.
- Le fonctionnement discontinu avec hébergement de l'établissement.
- Le nombre de salariés permanents à temps plein ou à temps partiel (y compris les contrats aidés) égal ou supérieur à 30.
- Les activités économiques de production et de commercialisation.
- Une mission particulière confiée par l'association ou la direction.
- La dispersion géographique des activités.
- Les activités liées à un ensemble de structures comprenant au moins trois agréments ou habilitations, trois budgets différents, des comptes administratifs distincts.

Ces critères prennent en compte la diversité des situations professionnelles (revendications portées de longue date par les associations de directeurs). L'étude sur les chefs de service, déjà citée, présente les éléments d'élasticité et les facteurs de variabilité comme surdéterminant la relation d'emploi. Dans ces derniers facteurs les auteurs identifient : la part du travail administratif, le temps passé en réunion, le nombre et la taille des équipes et des groupes encadrés, la nouveauté des services et des structures, le management par l'institution de la

---

<sup>453</sup> Ceci a abouti à une formation qualifiante cf. décret du 25 mars 2004 portant création au C.A.F.E.R.U.I.S. (certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale).

<sup>454</sup> Pour le cadre de classe 2 elle est comprise entre 15 et 135 points. (soit de 333 francs brut à environ 3000 francs brut)

fonction de chef de service éducatif<sup>455</sup>, le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

L'avenant 265 à la convention collective reconnaît donc la qualification du cadre, ainsi que sa responsabilité et son degré d'autonomie dans la décision, avant tout à partir de critères fonctionnels. Nous l'avons vu le chef de service occupe une place importante dans le procès de production de l'établissement. Il se situe en permanence sur les registres fonctionnel et éducatif, à l'interface entre les services internes, et l'environnement externe. Il met en oeuvre des compétences qui lui sont propres. Celles - ci peuvent correspondre aux exigences de l'évolution des situations de travail. Cependant, bien qu'il existe une transversalité des compétences requises par l'évolution des politiques publiques<sup>456</sup>, le recrutement se fait selon une qualification liée au poste de travail. Ce sont alors les critères propres à chaque établissement qui prévalent et non des normes plus collectives définissant l'exercice professionnel.

S'il existe une professionnalité du chef de service éducatif, elle n'est pas identifiée comme telle ni par les employeurs, ni par le ministère des affaires sociales<sup>457</sup>, ni par les organismes de formation. Elle ne bénéficie donc d'aucune reconnaissance sociale. Diverses initiatives ont été menées en ce sens, par les professionnels eux - mêmes à travers des mouvements associatifs<sup>458</sup> ou à travers des commissions du CREA<sup>459</sup>, mais elles sont restées isolées. Elles n'ont abouti à aucune négociation quant à la reconnaissance d'un savoir, d'un savoir - faire, et d'un savoir - être. En situation professionnelle les chefs de service font preuve d'adaptation et de créativité pour faire passer les décisions politiques d'une direction, pour gérer plusieurs unités fonctionnelles, pour soutenir les éducateurs dans des relations difficiles et complexes avec des populations en souffrance. Cependant il existe une très faible organisation collective

---

<sup>455</sup> sous ce facteur on retrouve: l'ampleur des délégations, la proportion éducatif / fonctionnel, la place faite aux habiletés personnelles, la nature et l'importance de missions spécifiques dédiées à des préoccupations communes ou transversales à plusieurs services (vacances de résidents, convoyages, budget d'animation...) sur le statut de remplaçant permanent du directeur ou sur la prise en compte des domaines d'intérêts personnels du chef de service.

<sup>456</sup> Les lois de décentralisation. La loi de lutte contre les exclusions de juillet 1998. La réforme de la loi de 1975 votée en janvier 2002.

<sup>457</sup> Celui - ci dans les orientations nationales du schéma de formation souhaite tout de même intégrer les acquis professionnels.

<sup>458</sup> On peut citer l'ACCSEDAA - Coordination des Chefs de Service et des Directeurs Adjoints d'Aquitaine ou encore l'ANDESI qui a toujours défendu le positionnement du chef de service dans l'équipe de direction.

<sup>459</sup> Centre Régional pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée

de ces savoirs et ces agents construisent bien souvent leur expérience de façon isolée. Ceci contribue à les réduire à un statut de don ou d'art.

L'expérience sociale d'encadrement de ces agents demeure informelle. Elle se base bien souvent sur un savoir - faire auprès des usagers, qui leur confère une reconnaissance professionnelle des équipes, et une autonomie dans le travail vis à vis de la hiérarchie. Si les chefs de service éducatifs font preuve d'un savoir – faire, ils ne le font toutefois, pas toujours savoir. Ce jeu des agents leur permet de garder une marge de manœuvre entre un travail réel et une activité prescrite par d'autres agents comme par exemple les directeurs. Ceux – ci sont engagés dans d'autres logiques de professionnalisation et leur activité d'encadrement s'exerce à des niveaux plus stratégiques de l'action.

Un tel jeu des agents favorise, à ce niveau de l'encadrement, la diffusion d'une idéologie de la compétence et n'engage pas les professionnels dans une « lutte » pour la reconnaissance d'un référentiel de compétences nécessaires à l'exercice de leur fonction. L'approche par les compétences, dans cette perspective, reste alors sans incidence sur la reconnaissance d'un statut de cadre et sur les classifications salariales. De surcroît elle réduit les chances de rendre visible une sphère d'exercice professionnelle.

La faible identification collective d'un exercice professionnel et l'absence de sa reconnaissance sociale amènent les chefs de service à se définir davantage par une culture liée au métier<sup>460</sup>, et notamment celui d'éducateur spécialisé dont il est bien souvent issu, que par son statut de cadre ou sa fonction d'encadrement. Il n'est donc pas certain que les chefs de service éducatifs appréhendent vraiment le passage, présenté par les acteurs du champ comme incontournable, d'une division fonctionnelle du travail à une division hiérarchique, concrétisée entre autre, par la valorisation de la figure du manager<sup>461</sup>.

---

<sup>460</sup> nous nous référons à la définition du métier donné dans le rapport de la MIRE : « *Le plus souvent sanctionné et validé par un titre, le métier repose sur les capacités de la personne à mobiliser ses acquis dans le cadre de l'activité professionnelle exercée et à investir ses compétences dans la réalisation d'un travail concret ayant un contenu technique déterminé. porteur d'une identité socioprofessionnelle marquée, voire d'une histoire et d'une culture spécifique, il mêle intimement l'activité professionnelle à tout un corpus de connaissances, de compétences et de comportements*». In Dubéchet (Patrick). Le Quéau (Pierre). Messu (Michel) 1998. « la nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social.» Programme de recherche de la MIRE. Observer les emplois et les qualifications des métiers de l'intervention sociale. Synthèse finale.

<sup>461</sup> Association des Directeurs Certifiés de l'Ecole nationale de la santé publique. 1993 - De l'éducateur au manager. Edts ENSP 1993.

## 2.3 Les cadres de direction: le directeur d'établissement

### 2.3.1 La qualification par la formation

Au moins trois filières permettent d'accéder au statut de cadre dans le secteur social: l'Ecole nationale de la santé publique qui prépare au diplôme professionnel qu'est le CAFDES, les filières universitaires de deuxième et troisième cycle (DESS - insertion, développement local... formation d'ingénieur maître, maîtrises diverses), et une filière mixte IRTS en coopération avec une université pour le DSTS. On peut également mentionner les formations d'adaptation à la fonction dispensées par les centres de formation des différentes associations de cadres. Ces filières ont été longtemps peu utilisés par les cadres d'encadrement.

L'obligation de formation des directeurs est le fruit d'un travail de construction sociale à l'initiative de différents agents du champ. L'ANEJI<sup>462</sup>, en tant que représentant des professionnels, semble avoir joué un rôle essentiel notamment en s'instituant comme partenaire du dialogue avec les pouvoirs publics dès 1963. Elle proposait un programme d'enseignement à l'attention des directeurs qui a été mis en place par l'ENSP après modification. Dès 1966 elle a diffusé un programme faisant la synthèse entre ses choix politiques et les observations du responsable du ministère des affaires sociales. Cette proposition a été retenue en 1967 après amendement et en 1969 l'ouverture du premier cursus de formation a eu lieu.

Selon la revue « Direction CAFDES », à l'origine de l'histoire du CAFDES, on retrouve impliqués à divers titres, des acteurs institutionnels comme le SNAPEI<sup>463</sup>, l'UNAR<sup>464</sup> en tant que représentant des organisations patronales, le CTN<sup>465</sup> devenu CTNERHI<sup>466</sup>. Les premières promotions du CAFDES sont entrées dans le cadre de la loi de 1971 sur la formation continue (cf. perfectionnement des directeurs). Elles délivraient un certificat d'aptitude selon les

---

<sup>462</sup> Association Nationale des Jeunes Inadaptés - Voir à ce propos - Direction CAFDES - Le journal de la formation des directeurs d'établissement social. 12 mai 1998 -

<sup>463</sup> Syndicat National des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés. EN 1960 était créée l'UNAPEI - Union nationale des Associations des Parents d'enfants inadaptés. Cette association va s'imposer comme partenaire associatif incontournable en ce qui concerne la prise en charge de la déficience mentale.

<sup>464</sup> Union Nationale des Associations Régionales.

<sup>465</sup> Centre Technique Nationale d'Etude.

<sup>466</sup> Centre Technique Nationale d'Etude et de Recherche sur les Handicaps et les Inadaptations.

secteurs professionnels comme par exemple les centres d'aide par le travail ou les foyers de l'enfance ou les instituts médico-éducatifs.

Dans les mêmes temps se créait l'ADC ENSP<sup>467</sup> dont les buts étaient de défendre la fonction de direction et de la faire reconnaître comme un métier à part entière. L'ADC ENSP a contribué à l'adaptation de la formation au fil des années. Elle a organisé des journées de formation à l'attention des directeurs et elle s'est implantée dans les régions. C'est aussi à cette époque (1970) que se regroupent des directeurs issus du secteur de la déficience mentale. Ils partagent des préoccupations comme celles de rompre leur isolement professionnel, de s'extraire de relations complexes avec leurs employeurs (conseil d'administration du secteur public ou association de parents), de clarifier leurs prérogatives, leurs délégations et les fonctions institutionnelles liées au statut. Ce souci s'inscrivait dans un contexte, où la situation du directeur semblait dépendre principalement de l'association qui l'employait, et des relations que ce directeur entretenait avec le président de cette association. Il semble qu'à cette époque les associations revendiquaient le pouvoir de diriger et certains employeurs procédaient à des licenciements parfois abusifs.

Cette initiative aboutit en 1971 à la création d'un centre de recherche et d'études (CREAPEI<sup>468</sup>). Ce dernier joue un rôle de diffusion de documents traitant du statut du rôle et des fonctions du directeur d'établissement. Il contribue ainsi, par son aide à la professionnalisation, au recrutement des directeurs d'autres secteurs professionnels, que celui que l'on peut qualifier d'historique.<sup>469</sup> Pour tenir compte de cette évolution le CREAPEI modifie ses statuts et devient l'ANDESI<sup>470</sup> en 1973. Cette association regroupe 500 adhérents dès 1975. Son but essentiel est d'obtenir des organismes employeurs et des services ministériels la participation des directeurs à toute réflexion ou décision concernant le secteur social. C'est ainsi qu'elle prend position pour les lois de 1975 qu'elle approuve globalement. Elle élabore des propositions pour faire adopter un texte réglementant les fonctions de direction. C'est donc la parution de la circulaire du 26 février 1975, émanant du Ministère de la Justice (direction de l'Education surveillée) et du ministère de la santé (direction de l'action sociale - sous - direction des professions sociales et du travail social), qui traite des rapports

---

<sup>467</sup> L'Association des Directeurs Certifiés de l'ENSP.

<sup>468</sup> Centre de Recherche et d'Etudes des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés.

<sup>469</sup> Par exemple en 1981 en lien avec les textes réglementaires l'ANDESI proposera un contrat type qui pourra servir de base aux directeurs pour négocier un statut.

<sup>470</sup> Association Nationale des Directeurs d'Etablissements et services pour Inadaptés.

entre les associations et les cadres salariés. Elle régleme et précise les délégations et les missions du directeur d'établissement ou de service. La même année l'ANDESI obtient la parution de circulaires complémentaires, comme par exemple celle du Ministère de la santé en date du 9 Septembre 1975, qui précise la composition des structures chargées de la mise en œuvre du perfectionnement des directeurs, et qui confère un caractère obligatoire à ce perfectionnement.

Mais c'est aussi en 1975 que le champ de l'Education nationale entre en concurrence avec l'espace occupationnel de l'Education spécialisé. Un arrêté de juillet 1975, du ministère de la Santé, impose l'adjonction d'un directeur d'école qualifié, et agréé par l'inspection académique, pour les directeurs d'établissements recevant des mineurs scolarisables. Une circulaire d'Août 1975 requiert l'exigence d'un titre d'enseignement (brevet élémentaire adapté), pour que ces mêmes directeurs puissent être maintenus en poste. L'ANDESI prend position contre ces dispositions et réclame un perfectionnement des directeurs sur la base de leur fonction spécifique.

En 1985 un arrêté institue le CAFDES comme diplôme. Il devient Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social. Il est modifié par le décret d'Août 1989, qui autorise la mise en œuvre de cette formation par des centres de formation au travail social, obligatoirement associés par convention avec un ou plusieurs autres établissements de formation (université, chambre de commerce, Institut d'Administration des entreprises). L'ensemble de ces centres est placé sous la responsabilité de l'Ecole nationale de la santé publique. Elle conseille le ministère pour attribuer ou maintenir l'agrément. Elle assure le contrôle de la qualité de la formation, fournit les appuis techniques aux centres et délivre les diplômes. L'arrêté du 27 septembre 1995, fixant les modalités de la formation préparatoire au CAFDES, ouvre les portes, sous certaines conditions, à d'autres professionnels cadres, mais non directeurs. C'est le cas des chefs de service éducatifs qui doivent justifier de cinq années d'encadrement.

On constate donc que le CAFDES a connu de nombreuses réformes, qu'il est un réel outil de qualification, et qu'il possède une cohérence nationale. Il est en cours de remaniement pour proposer un parcours individualisé de formation et le recours à un système d'unités capitalisables, le raccourcissement de la durée de formation, et la suppression des options correspondant aux différents types d'établissements. (enfance, personnes adultes handicapées,



personnes en difficultés sociales, personnes âgées). Cette réforme s'inscrit dans la montée en puissance de l'offre universitaire, et notamment des DESS, qui viennent concurrencer ce diplôme qui n'a été homologué au niveau I que depuis le début de l'année 2004. Il s'agit d'une formation très sélective (50% de réussite à l'examen) et longue (3 ans alors qu'un DESS peut se préparer en un an). La candidature à l'entrée en formation peut également exposer un directeur en poste à un refus fragilisant.<sup>471</sup>

Jusqu'à sa refonte (conçue conjointement par la Direction de l'action sociale et par la Direction générale des enseignements supérieurs) le DSTS<sup>472</sup> n'avait qu'une très faible légitimité dans le champ professionnel.<sup>473</sup> La circulaire de 1998 donne les nouvelles orientations. Le contenu du DSTS doit laisser « *une large place à l'initiation à la recherche et systématiser les apports relatifs au management préalablement réservé à l'option cadre* ». <sup>474</sup> Il a désormais vocation à qualifier les cadres intermédiaires (les chefs de service éducatifs) et se situe au niveau Bac + 4. Il est ouvert de droit aux titulaires d'un diplôme d'Etat au travail social. Il prend en compte, dans l'architecture de la formation, les compétences nécessaires à l'encadrement. Il articule plus clairement formation professionnelle et cursus universitaire sans aller toutefois jusqu'à formaliser un parcours qui ouvre au troisième cycle. Dans la classification salariale il est reconnu au niveau II. Le DSTS ainsi revisité s'inscrit bien dans les orientations du schéma national des formations sociales, à savoir le développement et la coordination de l'offre, en matières de formations supérieures et d'encadrement.

### 2.3.2 La quête d'une revalorisation d'un statut

Nous l'avons vu la situation professionnelle des cadres de direction est diverse. Seule la circulaire du 26 février 1975 « relative aux établissements pour mineurs inadaptés » donne des repères en ce qui concerne les rapports entre le conseil d'administration et le directeur et les conditions de l'exercice de la fonction. Mais un texte de l'ANDESI indique qu'il est difficile de traduire dans les faits les termes de cette circulaire. Son application se heurte

---

<sup>471</sup> Dugué (Elisabeth) - 1998 - Fonction d'encadrement et formations supérieures dans le travail social. Op cité.

<sup>472</sup> Diplôme Supérieur du Travail Social

<sup>473</sup> ibid p 14

<sup>474</sup> Agrément des organismes dispensant la formation au diplôme supérieure en travail social (DSTS) Circulaire DAS / TS 1 - n°98 - 217 du 3 avril 1998.

fréquemment au droit privé. Celui - ci réserve à tout employeur le droit de définir la délégation et les attributions de ces salariés.<sup>475</sup>

Un autre texte réglementaire (Décret 89 - 798 ) vient préciser les missions et responsabilités du directeur relevant du secteur de la déficience mentale. Appelé « Annexes XXIV » ce texte est obtenu sous la pressions des parents d'usagers<sup>476</sup> de ces établissements. Il attribue un certain nombre de droits aux familles et leur permet d'être mieux associées au projet de l'enfant ou de l'adulte handicapé. Il mentionne très clairement la responsabilité générale du directeur en ce qui concerne le fonctionnement de l'établissement. Celui - ci doit en assurer la surveillance générale avec l'équipe médicale et le médecin du travail. Il est tenu de préparer avec l'équipe un projet pédagogique, éducatif et thérapeutique global de l'établissement, qu'il propose au conseil d'administration. On lui demande d'assurer la cohérence et la responsabilité d'ensemble des projets individualisés et d'établir le règlement de fonctionnement de l'établissement en conformité avec les règles en vigueur (incendie, sécurité, hygiène, accessibilité).

Ce texte ne représente encore qu'un acquis catégoriel puisqu'il ne concerne que le secteur historique de l'éducation spécialisée. Cependant, il reconnaît au directeur la mission d'assurer la cohérence entre plusieurs champs de compétence (pédagogique, thérapeutique, éducatif). C'est un pas vers une plus grande continuité dans la fonction d'encadrement. Disposer d'une plus grande marge de manœuvre d'un point de vue réglementaire permet à la fois, de pouvoir peut - être mieux gérer le conflit des légitimités, et de disposer de plus d'autonomie professionnelle.

Cette évolution s'inscrit dans un contexte où il s'agit d'améliorer l'organisation du travail pour développer une prestation concurrentielle et de meilleure qualité. Les directeurs occupent une fonction où, relayant les positions associatives, ils mettent en œuvre le compromis réalisé entre les orientations des pouvoirs publics et l'initiative privée. Les directeurs d'établissements se trouvent à une place stratégique, et certains d'entre eux cherchent à la faire reconnaître à travers un statut plus valorisé, y compris sur le plan salarial.

---

<sup>475</sup> ANDESI «La reconnaissance d'une spécificité». Op cité.

<sup>476</sup> UNAPEI - Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés.

Bien que le CAFDES ne soit une formation qualifiante et certifiée par le ministère des Affaires Sociales que 1989, il n'y avait pas d'obligation de détenir ce diplôme (ou un autre d'ailleurs) pour occuper un poste de directeur dans les établissements relevant du secteur associatif. La situation est différente dans le secteur public où, jusqu'en 1994, la détention du CAFDES est obligatoire pour occuper des fonctions de direction dans les établissements sociaux par la voie de concours sur titre. Depuis le recrutement des directeurs d'établissements publics s'effectue par concours de catégorie<sup>477</sup>.

Selon le directeur de l'ANDESI, que nous avons rencontré en décembre 1999, le mouvement de professionnalisation des directeurs est difficile car il se construit hors des syndicats. La CGC et SYNCASS (section cadres de la CFDT) n'ont pas de position clarifiée sur la reconnaissance des cadres du travail social et le CAFDES n'était toujours pas un diplôme homologué au niveau I. La proposition d'agrément cadre a été refusée par la DASS<sup>478</sup> à cause de son coût financier et un mouvement de coordination des cadres a essayé de faire infléchir cette position. Les cadres sont descendus plusieurs fois dans la rue mais ce mouvement ne rassemble que peu de personnes.

L'avenant 265 à la CCN 1966 finit par être signé et mentionne dans son introduction: « *Cet accord de travail signé avec trois organisations représentatives de salariés et de cadres - CGT - CGC - CFTC est le résultat d'une longue négociation avec les partenaires sociaux d'une part mais aussi avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité d'autre part. Plus que tout autre, il est le fruit de la détermination des syndicats employeurs, des partenaires sociaux et des cadres dans leur ensemble à faire reconnaître l'importance de la fonction d'encadrement dans l'organisation associative et dans les institutions sociales et médico - sociales du champ de la CCNT du 15 mars 1966. L'avenant 265 marque une étape importante dans la modernisation et l'organisation du champ conventionnel. Pour répondre à l'évolution des besoins sociaux, tant sur le plan de leur expression que sur le plan de leur massification, le secteur associatif se doit de promouvoir de nouveaux modèles d'organisation qui participent à la mise en œuvre stratégiques de conduite de changements propres à accompagner, voire anticiper, les mutations sociales et sociétales que nous vivons* ».

---

<sup>477</sup> Les professionnels peuvent préparer différents diplômes à l'École nationale de la santé publique dont le diplôme de directeur d'établissement social.

<sup>478</sup> Direction des Affaires Sanitaires et Sociales.

Cet accord fixe le niveau de qualification et distingue plusieurs fonctions d'encadrement: la fonction de direction générale, la fonction de direction d'établissement, la fonction des cadres des centres de formation. Les cadres sont réparties par classe qui prennent en compte le nombre de salariés de l'établissement (au moins 800, moins de 800). Les indemnités de sujétion rétribuent les délégations liées à l'exercice des missions.

Dans le secteur public le statut des directeurs d'établissements médico - sociaux et sociaux est réformé. Il s'agit de créer un corps de directeurs d'établissements médico - sociaux et sociaux relevant de la Fonction publique hospitalière. Fonctionnaires de catégorie A, ces cadres peuvent exercer leurs fonctions soit en tant que directeur, soit en tant que directeur adjoint. Ce corps comprend deux grades: la classe normale et la hors - classe. Les directeurs ont accès, sous condition des diplômes adéquats, à la classe normale par voie de concours sur épreuve. Les candidats admis sont nommés élèves directeurs et doivent suivre un cycle de formation théorique et pratique de 24 mois à l'Ecole nationale de la santé publique. Les cadres socio - éducatifs de la FPH titulaires du CAFDES et qui occupent des emplois de directeur depuis au moins trois ans peuvent accéder à la classe normale de ce corps par la voie d'un concours professionnel.

Engagé depuis les années 1970 par un certain nombre d'institutions et de directeurs le travail de construction identitaire, qui mène à une reconnaissance sociale de la fonction, semble enfin aboutir. Les cadres de direction s'inscrivent désormais, de façon plus visible, dans un espace professionnel organisé par des statuts revalorisés. L'obligation statutaire de posséder les titres requis pour exercer les fonctions de direction permet aux directeurs de maintenant revendiquer un savoir expert. Même si la rupture avec les directeurs qui avaient la « tripe sociale »<sup>479</sup> était consommée depuis plusieurs années déjà, celle - ci s'officialise dans l'identification à un corps professionnel en construction. Les directeurs ne se satisfont plus d'une longue expérience dans le travail social mais ils ont aussi recours aux techniques, à travers une formation, prestigieuse délivrée par une école prestigieuse ou par une université. Il en serait fini, affirment - ils de l'implication personnelle, du savoir - être, de la capacité à encadrer. Ils revendiquent un exercice professionnel indépendant, neutre et interchangeable.<sup>480</sup>

---

<sup>479</sup> Pour reprendre l'expression d'un ex président de l'ANDESI.

<sup>480</sup> Pardeise (Catherine)1985 « Rhétorique professionnelle et expertise » in Sociologie du travail n°1

La sphère d'exercice professionnel est mieux identifiée, sous l'influence dans les textes conventionnels ou réglementaires, qui clarifient le niveau de responsabilité, et reconnaissent sur le plan salarial les délégations exercées. Néanmoins la négociation des indemnités de sujétion n'a pas été réalisée par la branche professionnelle et une marge de manœuvre a été laissée aux associations. Même si le passage par l'ENSP a beaucoup contribué à la formation d'un habitus de cadre gestionnaire, l'avenant 265 à la convention collective laisse une place à une gestion individualisée du rapport salarial, et ne favorise pas forcément l'homogénéité dans la position sociale que le statut de directeur est censé procurer.

La professionnalisation des directeurs n'induit pas pour autant un monopole de l'exercice professionnel. Le modèle dominant, dans l'univers du travail social, est représenté sous l'impulsion des politiques de la ville, par la figure de l'expert ou de l'ingénieur social. Ce n'est plus, nous l'avons vu, le diplôme professionnel qui prévaut, mais davantage un niveau de qualification en lien avec des compétences et une trajectoire personnelle. On constate que l'espace du travail social s'est ouvert à des groupes professionnels fonctionnant sur des logiques différentes. Elisabeth Dugué reprenant le travail de Claude Dubar<sup>481</sup> à propos des enjeux de la catégorisation écrit: « *Le groupe des gestionnaires du social, au contraire, relève pour l'instant d'une logique de marché, non statutaire : on constate une faible concordance entre postes et fonctions et une forte indifférenciation des appellations. Il s'agit d'un espace structuré par des positions d'acteurs et des filières d'emplois qui n'ont pas vocation à représenter des filières promotionnelles. L'extension de cette logique au monde du travail social le fait entrer dans un système professionnel régi par le marché, ce qui correspond à une dérégulation des fonctionnements actuels* ». <sup>482</sup> Les cadres que nous étudions risquent d'entrer en concurrence avec des cadres recrutés dans des espaces professionnels extérieurs au travail social. Ces derniers pourraient introduire d'autres savoirs, d'autres critères de légitimation de la profession conformément aux préoccupations gestionnaires des politiques publiques. Le secteur associatif contrôle le recrutement des directeurs. Il joue ainsi un rôle important dans la recherche d'un compromis, entre la prise en compte des orientations des politiques publiques, et une conception des fonctions d'encadrement qui ne réponde pas seulement à des exigences d'organisation pour davantage de productivité. Les choix peuvent donc être très différents en fonction de la lecture des enjeux et du modèle de cadre auquel une association se réfère.

---

<sup>481</sup> Dubar (Claude) 1997 - «Les catégorisations des métiers de l'intervention sociale» in MIRE info, n°40

<sup>482</sup> Dugué (Elisabeth) 1998. Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social. Op cité.

Les directeurs d'établissement, qui cherchent à conforter leur légitimité, peuvent difficilement revendiquer la reconnaissance de leur travail d'encadrement propre à satisfaire les besoins des usagers. Il s'agit en effet bien souvent d'usagers captifs (personnes handicapés qui trouvent difficilement des places dans des établissements, enfants placés suite aux « défaillances » des parents, familles suivies par décision du juge pour enfants..). Le recours à l'idéal de service, pour convaincre une population d'utiliser les services de professionnels, n'est pas ici pertinent. Ces professionnels ne sont pas très loquaces à propos des intérêts des usagers. La loi du 2 janvier 2002 qui prévoit également des outils de mise en œuvre des droits des usagers (charte qualité, un livret d'accueil, contrat de séjour etc.) est accueillie avec méfiance par les professionnels.

On peut alors se demander, sur quels fondements se base la valeur d'échange du travail des directeurs, dans la mesure où les utilisateurs sont contraints ? Les pouvoirs publics ont-ils reconnu en eux des professionnels capables d'aider des populations fragiles et/ou en souffrance ? Ont-ils le besoin de recourir à leur longue expérience pour maintenir une cohésion sociale ? La qualification des cadres du social ne représenterait-elle pas plutôt un moyen de traduire dans un exercice professionnel les nouvelles normes des politiques publiques ? La qualification contribuerait alors à moderniser le secteur public et associatif, en diffusant par le biais d'une école nationale, les normes d'une professionnalité calquée sur l'entreprise privée.

### **3 Les cadres de l'Education spécialisée : des agents engagés dans la lutte pour les classements symboliques**

#### **3.1 L'espace de qualification de ces cadres**

Ceux que l'on appelle, dans le secteur associatif, éducateurs chefs, chefs de service éducatifs et aujourd'hui cadres intermédiaires, mais de la même façon les directeurs à « la tripe sociale » devenus cadres de direction, sont d'abord des professionnels qui s'inscrivent dans une histoire et dans un univers professionnel structuré par des règles du jeu, en perpétuel mouvement, et/ou implicites. Elles ont été largement constitutives des professionnalités actuelles.

Si l'on se réfère aux textes réglementaires ou à une population de cadres comme celle des ingénieurs, par exemple, on constate qu'historiquement les cadres de l'Education spécialisée ne possédaient que peu d'attributs signant leur appartenance à cette catégorie sociale. Exerçant certes des fonctions de commandement par délégation d'une association ou d'un supérieur hiérarchique, ils n'ont pas toujours été détenteurs d'une formation constatée. L'exercice de leurs fonctions n'a pas non plus requis, d'un point de vue général, la mise en œuvre de connaissances spécifiques.

Ils ont été situés comme des professionnels possédant une expertise reconnue, mais plus en référence à des compétences provenant de leur métier initial que vis à vis des nouvelles fonctions occupées. Ils n'ont pas bénéficié d'une promesse de carrière « récompensant » un salariat de confiance et le distinguant d'un salariat d'exécution. De surcroît l'absence d'identification claire de ces cadres dans la nomenclature INSEE vient confirmer l'aspect peu visible et repéré de cette catégorie sociale. Les cadres de l'éducation spécialisée ont par contre partagé avec les autres cadres, la nécessaire implication dans leurs fonctions, qui s'est longtemps traduit par une incitation à travailler sans compter son temps.

Sans prétendre à l'exhaustivité nous avons tenté de synthétiser l'ensemble des dimensions constitutives de cet espace occupationnel dans le tableau, présenté au chapitre 2, intitulé « Les catégories structurantes des professions sociales et de la profession d'éducateur spécialisé ». L'histoire de ce secteur confère aux fonctions d'encadrement une dimension charismatique qui se réfère à l'idéal du chef plutôt qu'à un ensemble de compétences identifiées. Les thématiques de l'idéal vocationnel et de l'engagement personnel ont constitué des catégories structurantes de l'identité de cadre.

L'amélioration de la reconnaissance de la professionnalité des cadres n'est donc pas seulement le fruit d'un travail de définition de l'activité d'encadrement à l'initiative des professionnels eux-mêmes. Cette argumentation de l'utilité sociale de l'activité d'encadrement s'inscrit dans un champ hétéronome. L'évolution des politiques publiques, conjuguée avec une relative et récente mobilisation d'une partie de ces agents pour une amélioration du statut, contribuent à définir aujourd'hui des professionnalités légitimes. Nous en avons synthétisé les différentes composantes dans les tableaux présentés au chapitre 2.

Les politiques sociales, les organismes de tutelle engagent désormais à un processus d'optimisation du fonctionnement des structures. Ceci concerne aussi bien les modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines en lien avec l'aménagement et la réduction du temps de travail, les relations partenariales ou avec le réseau sur un territoire donné, la qualité des prestations proposée aux usagers, la gestion de certaines actions qui peuvent être co - financées, la prise en compte de nouvelles normes administratives et juridiques. Si l'ensemble des cadres hiérarchiques et fonctionnels nous semblent engagés dans un travail que certains<sup>483</sup> ont qualifié « d'optimisation de l'entreprise sociale » en même temps leur activité subit les contraintes externes au champ de la question sociale.

Les nouvelles orientations des politiques publiques marquent en effet la légitimation d'un nouvel ordre normatif qui incite à l'obligation de résultats et de performances (exhortation à la qualité des services et à la définition de critères permettant de l'évaluer, élaboration de référentiel de bonnes pratiques<sup>484</sup>), à l'évaluation de la qualité des prestations, en conformité avec les normes prescrites. On peut raisonnablement poser que l'ensemble de ces éléments induit un positionnement concurrentiel des établissements, dans un espace occupationnel qui ne peut s'organiser sur la base de règles qu'il a contribué à définir (absence de code de déontologie, d'ordre professionnel exerçant un contrôle de l'activité par les pairs...).

Les question des références professionnelles et de l'expertise légitime sont posées posée. Les nouvelles prérogatives des cadres de l'Education spécialisée sont la conséquence de la rencontre entre des éléments externes au champ, liés à la marchandisation des biens publics, et d'une meilleure reconnaissance du statut de cadre au détriment peut – être de la défense d'une culture de métier. Les tableaux relatifs aux logiques de professionnalisation des cadres de direction et des cadres d'encadrement récapitulent les rapports de force entre les différents agents et institutions.

---

<sup>483</sup> Dobiécki - Gaquère (2001) Etre cadre dans l'action sociale et médico - sociale. Op cité

<sup>484</sup> Il faut entendre par «bonnes pratiques» des pratiques qui prennent en compte l'efficacité et le coût de la prestation sociale et qui limitent les risques encourus par les associations et les services publics.



### 3.2 La structure des relations objectives des cadres de l'éducation spécialisée en tant agents engagés dans le champ

Le retour sur l'histoire nous permet de constater que les professionnels de l'éducation spécialisée entretiennent un rapport particulier au statut de cadre. Nous l'avons vu, dans cet espace occupationnel, la notion d'encadrement est polysémique et ne permet pas forcément de définir de manière plus explicite l'activité que ces professionnels sont censés exercer. Elle recouvre aussi bien, pour les directeurs, des tâches liées à l'encadrement de groupes que des activités relatives à la gestion d'établissements sociaux, dans le cadre d'une délégation associative. Pour le chef de service il s'agit de tâches de contrôle et d'évaluation, par délégation d'un supérieur hiérarchique, du travail réalisé par leurs subordonnés avec l'enfant ou l'adulte, et des moyens mis en oeuvre pour offrir à l'usager un service de qualité. Au terme de cadre, bien souvent les professionnels de l'échantillon, et d'ailleurs surtout les chefs de service, préféreront la notion de responsable. Ceci se réfère à notre sens à certaines dimensions des professions sociales : si elles ont leurs règles de l'art, leurs connaissances spécifiques relèvent plus d'une initiation que de procédures statutaires et officialisées.

Historiquement les chefs de service ont exercé des fonctions d'encadrement des personnels et d'organisation d'un service, sur la base d'une bonne connaissance de leur univers professionnel, et de l'activité de l'éducateur spécialisé. L'ambiguïté voire même l'ambivalence subsiste entre faire et faire faire. Contrairement à d'autres cadres, qui ont trouvé une légitimité dans une construction sociale permettant d'asseoir un statut en référence à des critères distinctifs et donc valorisés, les cadres de l'éducation spécialisée témoignent d'abord d'un savoir faire et se situent au regard d'une identité de métier, celui d'éducateur spécialisé.

Ceci est particulièrement vrai pour les chefs de service de notre échantillon, qui nous le verrons, ont majoritairement déclaré garder une activité ponctuelle d'accompagnement des usagers, pour justifier d'une expertise, auprès des professionnels qu'ils encadrent. Les fonctions d'encadrement, et notamment celle du chef de service éducatif, se sont constituées dans un paradoxe où statutairement les pouvoirs publics ont reconnu une logique promotionnelle de la fonction sans pour autant penser les critères de la qualification.<sup>485</sup> Les formations de chef de service, souvent rebaptisées formation de « cadres intermédiaires » ne

---

<sup>485</sup> Dolgorouki - hélène (1995) L'adaptation de l'encadrement dans le secteur sanitaire et social. Quelle formation permanente des cadres pour accompagner la mutation des tâches. UNIOPSS

sont pas qualifiantes, restent du ressort de la formation permanente et fonctionnent selon une logique d'adaptation à l'emploi. Les chefs de service ne bénéficient donc pas d'une socialisation commune à travers une formation officielle et ne peuvent se référer à des normes unifiées pour encadrer des professionnels qualifiés. L'adéquation entre formation/qualification/classification du poste occupé reste faible.

Si la qualification des individus n'entre pas dans une négociation collective, il en est de même en ce qui concerne les requis du poste, et l'identification des compétences nécessaires à l'exercice de l'activité. Ceux - ci relèvent d'après nous d'une appréciation subjective du directeur de l'établissement et du chef de service. Ils n'ont d'ailleurs pas forcément la même conception du poste. Cette gestion du rapport salarial, fruit historique de la constitution de l'espace occupationnel, s'inscrit dans un contexte social mondialisé et concurrentiel. A défaut de prévoir l'évolution des emplois, il est nécessaire de privilégier l'adaptabilité en mobilisant les compétences comme outil de développement de l'entreprise.<sup>486</sup> C'est aussi dans cette perspective que s'inscrit la méthode ETD<sup>487</sup>, qui propose une conception dynamique de l'activité, en dépassant la représentation statique antérieure de l'emploi. L'aspect « déformable » de l'emploi se conceptualise autour de deux notions : la variabilité qui traduit la diversité des situations professionnelles d'un même emploi – type, en tenant compte du contexte spécifique des établissements et l'élasticité, qui exprime la diversité des situations, relevant de l'emploi – type, en lien avec la manière particulière dont la personne occupe son emploi.

Qu'ils soient directeurs ou chefs de service, le travail de ces cadres s'inscrit dans des établissements qui produisent un type d'activité essentiellement relationnelle et visant la promotion de projets collectifs tout en maintenant des objectifs d'adaptation et de réparation des individus<sup>488</sup>. L'analyse de la professionnalité et des faits de professionnalisation tiendra donc forcément compte de la manière dont se divise ce travail d'éducation selon des modes spécifiques d'organisation hiérarchique et fonctionnelle et l'Etat des rapports sociaux à l'œuvre dans l'institution. Le poste de chef de service s'inscrit donc dans une division sociale

---

<sup>486</sup> Dugué (Elisabeth) La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté. Article cité.

<sup>487</sup> Mandon (Nicole) - 1994 - «Les caractéristiques de la méthode ETD» in la gestion des compétences, la méthode ETD en application. Centre d'études et de recherches sur les qualifications. (CEREQ) Document séminaire 1997.

<sup>488</sup> Autès (Michel) 1999 - Les paradoxes du travail social. Op cité.

et technique du travail que l'on pourra analyser empiriquement en identifiant des indicateurs pertinents.

La faible identification collective du champ de compétence du chef de service et la difficile reconnaissance sociale de sa fonction conduit, on peut le supposer, à différentes configurations possibles de l'exercice professionnel. On peut penser que l'incidence des processus de professionnalisation de ces cadres les amènerait à construire leur expérience de façon solitaire et à élaborer des identifications professionnelles diverses. Celles – ci peuvent s'organiser sur la base de la conception de la fonction d'encadrement elle – même. Elles peuvent également s'ancrer dans la recherche d'une reconnaissance professionnelle par la valorisation du statut de cadre. Ces identifications professionnelles peuvent encore relever de la perception qu'ont les cadres de leur activité. Elle peut être pensée comme relevant d'un poste ou d'un métier, avec toute l'ambiguïté de savoir s'il s'agit de celui d'éducateur spécialisé, ou de celui de chef de service. L'emploi de chef de service, relevant d'une fonction hiérarchique, pourrait devenir un métier, sur le modèle de la construction sociale du métier de directeur,<sup>489</sup> par les effets d'une croyance partagée entre des professionnels eux - mêmes, les pouvoirs publics et les organismes de formation.

Dans la perspective de l'Ecole nationale de la santé publique<sup>490</sup> être directeur s'apparente à un métier. Le recrutement s'effectue sur titre après une formation dite supérieure. L'emploi requiert la mise en œuvre de compétences identifiées comme la gestion des ressources humaines, l'analyse et la prévision financière, la connaissance des politiques sociales et du droit des usagers.

Les cadres de directions ont engagé depuis les années 1960 un travail de définition de leur activité et ont cherché à gagner en autonomie professionnelle. On remarquera, dès les années 1970, les stratégies des directeurs qui se sont regroupés pour rompre l'isolement professionnel, s'extraire de relations complexes avec l'employeur, clarifier les prérogatives, les délégations et les fonctions institutionnelles liées au statut. Les directeurs ont également cherché à défendre leurs intérêts par la création d'associations qui les représentent. Ils ont voulu se poser comme partenaires des pouvoirs publics, pour élaborer un référentiel de formation débouchant sur un diplôme reconnu et qualifiant, afin de préserver un certain

---

<sup>489</sup> Miramont (J- M), Couet (D), Paturet (J-B) 1992 - Le métier de directeur. Techniques et fictions. Op cité.

<sup>490</sup> Miramont (J - M), Couet (D), Paturet (J - B) 1992 - ibid

monopole de leur activité. Ils ont gagné une légitimation de celle - ci par la constitution d'un corpus de compétences en lien avec des savoirs explicites (mais certains directeurs restent critiques sur une approche trop gestionnaire et administrative de la fonction). L'affiliation à une « école prestigieuse » comme l'Ecole nationale de la santé publique, qui maintenait jusqu'à présent un caractère sélectif dans l'admission des candidats et dans l'octroi du titre, la participation à l'élaborations des formations de directeurs d'associations actives d'anciens de l'ENSP ou de professionnels cadres (ANDESI), contribuent à distinguer ces « nouveaux directeurs » des anciens qualifiés de charismatique. Ces associations contribuent, entre autre, à imposer des normes professionnelles par la diffusion de savoirs légitimes. La dynamique ainsi engagée, à travers ces différents faits de professionnalisation, a produit des effets d'unification de cette catégorie sociales des cadres. Mais a - t - elle pour autant participé à construire une fonction d'encadrement, qui tienne compte de la culture spécifique dont le métier d'éducateur spécialisé est porteur, et des références socio - professionnelles auxquelles il permet de s'identifier ?

Conformément aux textes réglementaires, les directeurs ont donc voulu exercer des fonctions de commandement avec autorité, une compétence technique suffisante et selon une marge d'initiative et de responsabilité. La nature même des missions de ces cadres de direction, le contenu de la circulaire de 1975 et du décret de 1989, les nouvelles exigences des politiques sociales ont amené les directeurs à investir un statut de cadre. Il nous semble que les débats restent ouverts sur le compromis possible entre les exigences liées au statut et l'exercice d'une fonction d'encadrement de professionnels remplissant une mission de service public.

L'accord sur l'expertise légitime n'est pas réalisé. A titre d'exemple, la position marginale de l'ANDESI sur la nature également clinique du travail du directeur, en témoigne. La presse professionnelle présente le directeur comme capable de rendre opératoires les orientations et les missions d'un établissement. Il sait gérer les systèmes (équipes, services, partenariat). Il mobilise des compétences spécifiques. Mais c'est aussi un généraliste qui développe une vision d'ensemble dans un monde aléatoire et incertain, à travers par exemple la maîtrise de réseaux et de relations avec des partenaires stratégiques, pour réinscrire la structure qu'il dirige dans la logique globale de l'action sociale. Dans le cadre des nouveaux équilibres entre le global et le local, dans le contexte de crise de l'Etat social et de l'action sociale et face à une

exclusion plus massive, l'incertitude devient une dimension importante du travail du directeur censé « piloter »<sup>491</sup> son établissement.

A l'interface entre un conseil d'administration et des partenaires politiques et institutionnels les cadres de direction gèrent des établissements sociaux tant sur le plan des moyens financiers que sur celui des moyens humains en principe en phase avec les politiques sociales. Mais les lectures diverses quant aux enjeux relatifs à la question sociale et aux compétences à développer pour y faire face, les facteurs de variabilité et d'élasticité de l'emploi, lié pour le premier à un contexte instable, qui rend difficile la prévision de la structure des emplois de demain, et pour le second au jeu de d'agents résistant à ce qu'il peuvent ressentir comme « le diktat » de la qualification, contribuent à la création du paradoxe. Les directeurs trouveraient enfin une légitimité aux yeux des organismes de tutelle et des élus grâce à un professionnalisme plus visible et mieux repéré, mais sans forcément réaliser l'unanimité sur son contenu, et une des compétences majeures des directeurs s'incarnerait dans la prévision de l'imprévisible.

### **3.3 Le poids des cadres de l'éducation spécialisée dans le champ de la question sociale**

L'analyse documentaire<sup>492</sup> montre que le travail de mobilisation, de construction de sens, de légitimation a porté ses fruits. Les contours d'un groupe professionnel se dessinent progressivement. Le statut de cadre enfin reconnu, difficilement conquis, peut assurer une reconnaissance sociale à des professionnels issus d'un espace occupationnel dominé par d'autres professions plus légitimes, et par les orientations des politiques publiques qui cherchent des remèdes au traitement de la nouvelle question sociale, que représente aujourd'hui le chômage.

Les directeurs et les chefs de service négocient leur autonomie professionnelle dans un espace occupationnel contraint et essentiellement régulé par l'Etat. L'idéologie professionnelle que l'on voit apparaître vante les nouvelles dimensions techniques de ces fonctions

---

<sup>491</sup> Pour reprendre un terme employé dans la littérature professionnelle

<sup>492</sup> des textes relatifs aux orientations des politiques publiques, des référentiels de formation, des contenus des conventions collectives du secteur associatif ou des décrets de la Fonction publique hospitalière, de la littérature professionnelle...

d'encadrement. Mais il n'est pas rare de constater que les agents les décrivent encore en conformité parfaite avec l'héritage de l'histoire. L'analyse empirique illustrera d'ailleurs la soumission de ces agents à un effet de balancier, entre des exigences de d'adaptation de la profession, et une identification professionnelle, sur la base du métier initial, largement diffusée par l'histoire du champ.

Historiquement les cadres de l'éducation spécialisée ont rencontré de la difficulté à négocier une valeur d'échange de leur travail. Le recours à l'idéal de service pour convaincre une population d'utiliser les services de professionnels de l'éducation spécialisée n'a pu, dans cet espace occupationnel, contribuer à une mobilisation externe dans une coopération des usagers et des professionnels. Paradoxalement c'est dans la critique des politiques publiques, quant à l'absence d'efficience du travail social classique, dans le mythe de la pertinence de l'intervention de nouveaux professionnels extérieurs à l'espace occupationnel<sup>493</sup>, que les cadres de l'Education spécialisée vont pouvoir améliorer leur position professionnelle et légitimer une nouvelle professionnalité. La valorisation idéologique par les politiques publiques de nouvelles compétences liées aux fonctions d'ingénierie et de développement social<sup>494</sup>, la montée de la figure de l'expert censé mettre en synergie les services offerts par les différentes institutions pour créer du lien social, associant la richesse d'un parcours personnel et un bon niveau de qualification, contribuent à stabiliser une identité de cadre. Elle transcende les métiers et se décline sur le modèle d'une professionnalité unifiée.<sup>495</sup>

Si les professionnels semblent avoir trouvé une valeur d'échange à leur travail on ne manquera pas de porter un regard critique sur le gain de légitimité obtenu et sur sa nature. On peut donc se demander si être cadre, dans l'espace occupationnel étudié, ne reviendrait pas à accepter le processus de déprofessionnalisation des professions sociales, à renoncer à une identité de métier au profit d'une technicité unifiée par les normes des politiques publiques, pour donner ainsi une apparente garantie d'efficience et d'économie.

Cadres de direction et cadres d'encadrement nous paraissent très liés dans ces nouvelles orientations que les politiques publiques donnent à leur activité. Les requis des postes et des

---

<sup>493</sup> Autès (Michel) - Delaval (Bernadette) 1998 Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport cité

<sup>494</sup> Autès (Michel) 1998 - La relation de service identitaire ou la relation de service sans services. article cité.

<sup>495</sup> rapport de l'IGAS (1998) - orientations ENSP - orientations du groupe de travail sur l'encadrement intermédiaire dans le cadre de l'élaboration du schéma régional de formation 2001 - 2005.

personnes ne sont plus seulement laissés à l'appréciation de chaque établissement, mais de plus en plus validés socialement, par l'évaluation que feront les autorités de tutelle de l'adéquation entre les moyens proposés pour réaliser la mission (dont les profils des postes d'encadrement) et le respect des textes en vigueur. On comprend alors que la catégorie des cadres de l'éducation spécialisée est produite par l'histoire. La constitution de la catégorie sociale des cadres laisse apparaître l'influence d'un Etat libéral sur le champ de la question sociale, sur l'espace du travail social en général, et sur celui de l'Education spécialisée en particulier.

Ces espaces professionnels, largement structurés sur les références socio - professionnelles d'une activité, qui a d'abord trouvé son sens dans sa contribution à garantir le pacte social républicain, se caractérisent aujourd'hui, à l'instar des secteurs productifs, par un nouveau mode de régulation. Celui - ci s'élabore sur le principe d'une rationalisation des moyens afin de parvenir à des résultats en faisant l'impasse sur l'éthique. Ceci se traduit par une transformation des organisations du travail selon une logique de service<sup>496</sup> aboutissant à des modes d'intervention segmentés et spécialisés.<sup>497</sup>

Dans un tel contexte les mots ont leur importance et la polarisation sur la catégorie des cadres, du point de vue du statut et des logiques de professionnalisation, viendrait alors occulter l'encadrement comme fonction au sein d'une entité organisée.<sup>498</sup> C'est donc l'organisation des tâches d'encadrement de l'activité productive, qui ne se limite pas aux seules catégories statutaires institutionnalisées, qui devient l'angle d'attaque pertinent. C'est entre autre sur ce point que la sociologie des professions rejoint, nous semble - t - il la sociologie du travail. Envisager, comme le font les pouvoirs publics et les organismes de formation,<sup>499</sup> la professionnalisation du seul cadre d'encadrement/intermédiaire/ chef de service, sans réfléchir sur la nature souhaitable de sa qualification à travers un référentiel métier, sans se référer à la dynamique globale de l'établissement, en tant qu'organisation productive, et sans considérer le rôle et la fonction des autres cadres hiérarchiques mais aussi fonctionnels, c'est prendre le risque d'alimenter un clivage plus ou moins latent, selon les cas de figure, entre la position

---

<sup>496</sup> en oubliant, écrit Michel Autès, que l'usager est co - producteur du service, au contraire d'une relation de service classique.

<sup>497</sup> cf. par exemple ce que les chercheurs du programme de recherche de la MIRE ont appelé «les métiers du front» opposés aux professions de niveau III qui assurent des missions de «back office».

<sup>498</sup> Benguigui (G) - Griset (A) - Monjardet (D) 1978 - La fonction d'encadrement. Op cité

<sup>499</sup> Le fond d'assurance formation PROMOFAP se pose la question de la pertinence d'un référentiel métier pour les chefs de service éducatif

socio - politique occupée par le directeur, et celle plus technique investie par le chef de service. C'est oublier de relier la question de la professionnalisation des cadres à celle de la légitimité politique du travail social. C'est risquer de porter atteinte à l'efficacité symbolique du travail social. Mandaté par des institutions, celui - ci tire sa légitimité des individus, de leurs besoins, de leurs droits.<sup>500</sup>

L'idéologie professionnelle, qui se centre sur la revalorisation du statut de cadre, ou encore sur des discours d'argumentation de la valeur du travail d'encadrement pour un meilleur classement, à la fois dans l'espace occupationnel et dans l'espace social en général, risque d'occulter une approche critique des fonctions d'encadrement. On peut interroger les effets probables de la nouvelle place assignée à ces fonctions d'encadrement, dans la division hiérarchique et fonctionnelle du travail, et dans le découpage séquentiel du processus de production. Quel sens les agents peuvent – ils encore donner à cette activité ?

La coopération des organisations professionnelles ou syndicales avec les pouvoirs publics, sur la base de l'élaboration de référentiels de formation ou des négociations relatives à l'avenant 265 à la CCN du travail de 1966, s'appuient les normes d'une professionnalité unifiée selon les critères en vigueur dans le champ, et contribuent à servir les stratégies des cadres qui cherchent à obtenir une meilleure position professionnelle. Néanmoins on peut se demander si les deux niveaux de l'encadrement, que nous étudions ici, ne sont pas inscrit jusqu'à présent dans des dynamiques différentes: celle de la qualification pour les cadres de direction, celle de la compétence pour les cadres d'encadrement. Les exigences d'adaptabilité des établissements à un nouvel environnement socio - politique, les nouveaux modes d'organisation du travail, requièrent toutefois, des individus au travail, la mise en œuvre de compétences diverses. Les deux modèles de gestion du rapport salarial ne sont donc certainement pas aussi clivés.

Les critères retenus dans l'avenant 265, nous l'avons vu, sont avant tout fonctionnels et ne disent rien du contenu du travail lui - même, ni des types de savoirs à mettre en œuvre pour l'exercice de cette activité d'encadrement. La qualification correspond, dans le cadre des orientations de la gestion du rapport salarial, à un ordonnancement des postes de travail qui s'appuient sur la définition de l'organisation du travail et sur les repères données par les grilles

---

<sup>500</sup> Autès (Michel) 1999 - Les paradoxes du travail social. Op cité



de classification<sup>501</sup>. Mais il semblerait que les critères retenus dans les négociations entre les pouvoirs publics, les organismes de formation délivrant les titres et les représentants des professionnels (associations, syndicats) se basent essentiellement sur une volonté de moderniser de l'Etat par la promotion de grandes politiques sociales, et d'améliorer le rapport coût/efficacité du service<sup>502</sup>.

Les associations de cadres et peut - être même la branche professionnelle, mais aussi les pouvoirs publics, se rejoignent autour de la qualification, comme outil pertinent de gestion du rapport salarial, il n'est pas certain pour autant que les intérêts convergent. Les cadres chercheraient à conforter leur statut et à améliorer leur position dans le champ tandis que les pouvoirs publics pourraient, par le biais d'une Ecole nationale ou d'autres instituts de formations, accroître la prescription du travail par l'imposition de normes, et diffuser une professionnalité standardisée calquée, sur les exigences de l'entreprise privée et garantissant la mise en œuvre de « bonnes pratiques ».

La transversalité des politiques publiques, l'exhortation à travailler ensemble pour les cadres de différents secteurs, la polyvalence et l'adaptabilité atteignent désormais l'identification professionnelle des chefs de services. Le rôle structurant du travailleur sur son emploi (élasticité) et la diversité des situations professionnelles (variabilité) sont communément admis par les professionnels du champ. Ces facteurs sont identifiés les chefs de service comme des obstacles majeurs à la professionnalisation.

Selon Elisabeth Dugué la qualification centre l'attention sur ce que le sujet possède. La notion induit l'idée de mesure, de classement, de repérage de ce qui manque à un travailleur pour accéder à un autre poste. La compétence se réfère à ce qu'un sujet est. Il s'agit de valoriser l'adaptabilité, d'identifier et de dynamiser les potentialités des personnels pour les rendre acteurs de la transformation de l'organisation. L'héritage de l'histoire, dans la gestion du rapport salarial des cadres a contribué à l'investissement d'espaces professionnels peu formalisés et à masquer le contenu du travail. (cf. les pratiques d'ajustement mutuel avec le directeur, les délégations rarement formalisées avant l'avenant 265 de la convention collective de 1966...). On pourrait interroger l'usage, que les associations employeurs font d'une

---

<sup>501</sup> Dugué (Elisabeth) 1994 « La gestion des compétences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté » in Sociologie du travail, n°3

<sup>502</sup> cf. les préconisations de l'IGAS

approche par les compétences, du travail d'encadrement. Dans un contexte de marchandisation des services, les cadres de l'Education spécialisée ne subissent - ils pas, comme les autres salariés, les incidences de la nécessaire adaptation des personnels aux fluctuations permanente du contexte social, et les effets d'une rationalisation technique censée prévoir et anticiper ce que le cadre peut faire concrètement dans la structure en cas de besoin ?

Dans cet espace occupationnel c'est bien la cohérence des fonctions d'encadrement qui est questionnée. Dans un champ où l'aspect procédural des politiques publiques aboutit à un mode très poussé de la division du travail, qui conduit à des pratiques fragmentées privilégiant l'organisation du travail, au détriment du sens de l'action<sup>503</sup> on peut décrire le jeu des agents engagés dans une lutte pour les classements.

Dans cet espace de concurrence symbolique, les directeurs ont pris de l'avance et ont gagné en légitimité et en capital symbolique, tandis que les chefs de service éducatifs voient aujourd'hui leur identité de métier remise en cause. Ils ont bien souvent entretenu le culte de l'expérience et des savoirs informels pour garantir une autonomie professionnelle, et ils ont trouvé leur légitimité dans une proximité professionnelle avec les usagers. Leur mission d'organisation des services les situent au cœur des contradictions, comme par exemple la gestion des gains de productivité liés à la réduction du temps de travail, dans le cadre d'une activité à caractère essentiellement relationnelle ; la mise en place de prestations de service tout en gardant le souci d'un accompagnement plus global de l'utilisateur qui permettent une reconstruction identitaire ; l'application à leur niveau du principe de précaution tout en soutenant qu'on ne peut éduquer sans prendre de risques.. Il assure de toute façon une fonction hiérarchique, et les employeurs attendent aussi de lui, qu'il se transforme en « cadre manager », capable de faire agir ensemble des professionnels d'expérience et de compétences différentes.

En situation professionnelle, les cadres d'encadrement font preuve d'adaptation et de créativité pour faire passer les décisions politiques d'une direction, pour gérer plusieurs unités fonctionnelles, pour soutenir les éducateurs dans des relations difficiles et complexes avec des populations en souffrance. Pour ce faire, ils mobilisent des dispositions personnelles, qui feront plus ou moins leurs preuves dans les différentes situations de travail. On peut

---

<sup>503</sup> Autès (Michel), Delaval (Bernadette) 1998 - Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport cité

questionner la nature des arbitrages ainsi réalisés. Dans ce processus de construction solitaire de leur expérience professionnelle, on peut aussi interroger l'équilibre que les chefs de service réalisent, entre l'intériorisation de la nécessité d'une rationalisation des tâches, et une identité de métier, héritée du pacte social républicain censé penser l'inclusion sociale de tous.

Dans la perspective d'une lutte pour les classements, on peut s'attarder sur les effets des logiques de professionnalisation, sur l'exercice même des fonctions d'encadrement. On pourrait penser que les cadres de direction analysent et organisent le travail d'autrui selon des critères politiques mais aussi administratifs, juridiques et techniques, et que les cadres d'encadrement, se situent davantage sur un registre organisationnel en se préoccupant de la répartition des tâches et des fonctions, de l'organisation des services, de l'agencement des horaires sur la base de procédures, de règles, de modes prescrits de circulation de l'information. L'analyse empirique nous permettra de décrire des situations de travail plus complexes.

La reconnaissance d'un statut des cadres de l'éducation spécialisée s'inscrit dans un contexte où les politiques sociales, produit d'un Etat libéral, imposent les bases d'un nouveau compromis social. Le contrat social s'énonce en ces termes : « pas d'assistance sans contre – partie ». On ne peut qu'être que prudent à propos de modalités de négociation pour la revalorisation d'un statut de cadre. Les négociations pourraient aboutir à un corporatisme professionnel. Chacun des niveaux de l'encadrement penserait alors les critères de l'action, en référence à la production des légitimités, et en oubliant la question des besoins des usagers, pourtant constitutive des professions sociales. Les cadres de direction et les cadres d'encadrement paraissent engagés dans un défi qui reviendrait à conforter, par une gestion stratégique, la place de l'établissement dans un environnement concurrentiel. Mais ils ont, nous semble -t-il, à questionner la façon dont les professionnels des établissements sociaux et médico – sociaux dans une activité d'aide aux personnes. Comment envisage - t - il cette activité d'encadrement en tenant compte des évolutions du champ et la conformité à une professionnalité légitime ? L'organisation des tâches d'encadrement est - elle mise en œuvre de façon cohérente et concertée, à travers des choix explicites d'organisation et de hiérarchisation des relations entre ces fonctions d'encadrement ?

Le repli de chaque niveau de l'encadrement sur sa logique propre, risquerait d'aboutir à un freinage voire un blocage de l'action. A l'inverse, l'adhésion sans réserve à une soi - disant

modernité du travail social par une identification à la catégorie « des nouveaux managers » de l'Action sociale, risque de contribuer à la dilution des professionnalités de ces agents. Ils subiraient alors un effet globalisant, qui nie le cœur antérieur du métier, à savoir l'assistance et la prise en charge de populations déficientes et déviantes, au profit d'une organisation souple, adaptable et compétitive dans ses prestations. Les processus de professionnalisation questionnent la sauvegarde de légitimité politique et l'efficacité symbolique du travail social.

## Conclusion

Les cadres de l'Education spécialisée ont fait preuve de sens pratique et ont cherché à s'organiser en groupe professionnel. Ils ont progressivement accumulé du capital social, que ce soit à travers l'institutionnalisation d'un titre sanctionnant « le métier » de directeur, l'identification d'une sphère d'exercice professionnel, dans la reconnaissance du rôle des fonctions d'encadrement dans la gestion de « l'entreprise sociale », la construction encore inachevée d'une filière professionnelle, le projet, dans le cadre juridique de la loi 2002 – 2, d'un conseil national d'éthique pour garantir l'idéal de service, l'affirmation, à travers le schéma national d'organisation des formations sociales, de l'intérêt pour la branche professionnelle, de développer un secteur de recherche. Dans cette optique on d'ailleurs assisté à la création de la première chaire du travail social au sein du CNAM<sup>504</sup>.

Cette accumulation du capital social s'est réalisée dans le contexte d'une nouvelle donne à la fois politique et économique. La décentralisation a resitué l'aspect central du territoire, rapproché le politique et l'intervention sociale en recomposant le système d'acteurs. Dans une période de crise l'Etat a gardé une place prépondérante dans le champ. Après avoir eu un impact important dans la garantie de la cohésion sociale, il cherche maintenant à introduire des techniques de gestion et de rationalisation, pour une action sociale plus globale et davantage cohérente. C'est sur ces bases, dans une relation d'alliance et de coopération avec les pouvoirs publics, que les syndicats employeurs, les partenaires sociaux et les cadres ont fait reconnaître le statut. L'activité des cadres s'incarnerait « dans la promotion de nouveaux

---

<sup>504</sup> Conservatoire national des arts et métiers

modèles d'organisation qui participent à la mise en œuvre de conduites de changements propres à accompagner, voir à anticiper les mutations sociales... »<sup>505</sup>

Les cadres de l'éducation spécialisée ont amélioré leur position dans le champ, et dans l'espace social en général, et ce principalement par la revalorisation salariale de leur statut, alors que plus généralement le statut de cadre se fragilise. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils ont gagné en capital symbolique et qu'ils occupent désormais une position dominante dans le champ. L'activité de l'éducation spécialisée, d'abord définie par des agents plus légitimes et détenteurs d'un capital scientifique comme les magistrats et les psychiatres, est tributaire du travail de définition de l'intervention sociale, par des agents de la modernisation de l'Etat et de l'entreprise<sup>506</sup>, comme les ingénieurs sociaux ou les experts.

Dans un contexte qui favorise l'adaptabilité « aux évolutions imprévisibles » des emplois de demain, ces agents possèdent, en conjuguant un bon niveau de qualification et un parcours personnel, un capital permettant d'accumuler de la reconnaissance sociale. Légitimés par les orientations modernistes des politiques publiques, ils peuvent donc imposer des attitudes professionnelles relevant de cette idéologie comme la réactivité, la flexibilité, la mobilité ou encore la norme du changement permanent. Il s'agit de « gérer la complexité » et de mobiliser la « ressource humaine » dans le respect proclamé de l'autonomie et de la différence avec « les boîtes à outils » les plus variées.<sup>507</sup>

Bien qu'ils aient gagné en capacité d'organisation interne les cadres de l'éducation spécialisée restent cependant très dépendants des enjeux politiques et sociaux. Leur appartenance au champ ne leur confère pas pour autant une plus grande autonomie professionnelle puisqu'ils n'ont finalement que peu de poids dans l'arbitrage des enjeux sous - tendus par la façon d'analyser la question sociale. Ils n'ont pas non plus la capacité de clôturer la sphère d'exercice professionnel, par des processus de sélection liés à la détention d'une formation spécifique, qui permette l'accès à l'exercice professionnel ou encore par une reconnaissance par les pairs. L'absence d'une représentation plus collective de ces cadres, sur la nature de la

---

<sup>505</sup> texte introductif à l'avenant 265 à la CCNT de 1966.

<sup>506</sup> voir à ce propos Legoff (Jean - Pierre) - 1999 - La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école. Edts La découverte

<sup>507</sup> Les caractéristiques de l'idéologie moderniste que nous relevons ici sont largement empruntées à Jean - Pierre Legoff. (2000) La démocratie post totalitaire. Edts La découverte.

transaction qu'ils réalisent, entre une professionnalité attribuée/proposée<sup>508</sup> par les orientations libérales des politiques publiques et une professionnalité assumées/incorporées par ces professionnels eux – mêmes, vient beaucoup relativiser l'organisation de ces agents en groupe professionnel, et notamment en ce qui concerne leurs stratégies d'argumentation pour promouvoir un idéal de service.<sup>509</sup>

Contrairement à ce qui s'énonce dans la rhétorique professionnelle, la constitution de la professionnalité légitime a tendance à rompre avec la notion de métier, synonyme pour les promoteurs de l'idéologie moderniste, de tradition et d'attachement à des valeurs passéistes. Elle a tendance à disparaître au profit d'une identité de cadre, centrée essentiellement sur des fonctions de management, de gestion financière et administrative dans le respect des nouvelles orientations juridiques. Cette catégorie recouvre désormais des compétences plus transversales. Elle valorise la capacités des cadres à mettre en œuvre des systèmes experts, destinés à jouer un rôle de médiation entre la norme sociale (générale) et les besoins d'un individu, en contractualisant une offre de service.

Le statut de cadre ne suffit pas à lui seul pour désigner et décrire l'ensemble de l'activité d'encadrement. Nous chercherons donc, dans l'analyse empirique, à étudier les modalités selon lesquelles se divise cette activité. L'analyse empirique analysera également les écarts entre les professionnalités énoncées, largement impulsées par une politique de rationalisation de l'action sociale, et le degré de connaissance et d'appropriation de ces cadres de ces nouvelles définitions des fonctions d'encadrement. Elle questionnera l'évolution ou non des modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines, et leur pertinence par rapport à la spécificité de l'éducation spécialisée, en tant qu'activité à caractère relationnel. Elle permettra enfin de faire le point sur les logiques de professionnalisation de ces cadres, et d'évaluer les effets des déterminants structurels du champ sur le sens que ces agents donnent à leur travail, et sur le sentiment qu'ils ont, d'avoir su lui conserver ou non le sens de leur action.

---

<sup>508</sup> Dubar (Claude) 1991- La socialisation - Construction des identités sociales et professionnelles - op cité

<sup>509</sup> En témoignent les débats non tranchés autour de la qualité: faut - il ou non aller jusqu'à la certification par les normes, comment concilier utilité sociale de l'établissement et respect du droit des usagers...

**QUAND LE STATUT DE CADRE FAIT CONCURRENCE A UNE  
CULTURE DE METIER**





## **Chapitre 6 Le rapport des cadres de l'Education spécialisée à leur statut**

---

### **Introduction**

Ce chapitre s'intéresse au rapport que les cadres de l'éducation spécialisée entretiennent à leur statut. Nous avons vu combien il joue un rôle unificateur de cette catégorie sociale qu'il contribue à créer. Il existe cependant une hétérogénéité des positions liée au mode de financement des établissements, à l'absence, jusqu'à la signature de l'avenant 265 à la Convention collective du travail, de prise en compte des conditions objectives dans lesquelles s'exerce l'activité.

Pour les directeurs relevant de l'Etablissement public départemental, on peut s'attacher à l'impact des logiques de recrutement, sur les classements symboliques et salariaux. Ces classements s'exercent aussi de manière particulière dans certaines institutions, rattachées à un Etablissement public départemental, mais dont la régulation de l'activité et le financement relève de la compétence de l'Etat. Nous allons donc, pour l'ensemble des cadres de notre échantillon, examiner les différentes modalités contribuant à l'hétérogénéité des positions, dans une même catégorie sociale. Nous examinerons le rapport des cadres de l'Education spécialisée à leur statut et les registres selon lesquels se structure l'identification à ce statut..

### **1 Le rapport des directeurs d'établissements au statut de cadre.**

#### **1.1 Les logiques de recrutement des directeurs**

##### **1.1.1 Les directeurs exerçant dans le cadre de la Fonction publique hospitalière**

Notre échantillon est constitué de 30 directeurs dont 10 exerçant leur activité au sein de l'Etablissement public départemental régi par la convention collective de la Fonction publique hospitalière. Tous sont cadres de la fonction publique. Ils peuvent avoir cependant des statuts différents. On distingue:

- Les directeurs nommés sur poste gérés par le département.

- Les directeurs nommés sur poste relevant du ministère de la Santé.
- Les directeurs en voie de détachement ou détachés.

### 1.1.1.1 Les directeurs nommés sur poste gérés par le département

Trois de ces directeurs ont un statut de directeur départemental et étaient pour deux d'entre eux chefs de service dans l'associatif (entretien n°16), cadre socio - éducatif (entretien 22) et directeur financier déjà dans la fonction publique. (entretien n°23) Ils s'expriment ainsi sur la façon dont ils ont accédé aux fonctions de direction:

*« Eh bien moi j'ai été chef de service en milieu ouvert depuis quatre ans sur la ville Y. J'ai travaillé longtemps en internat, ensuite je suis venu au milieu ouvert comme éducateur puis comme chef de service... A une époque il y a eu des mouvements dans les directeurs à l'EPDSAE, comme on va connaître sous peu, avec les départs en retraite d'ailleurs. Le directeur général avait vraiment un besoin immédiat de places de directeurs, et comme je connaissais Madame Y, j'avais de bons rapports avec elle, qui était directrice sur l'établissement de la ville Y, on en est venu à discuter de ça. Elle m'a demandé si ça m'intéressait éventuellement, sous toutes réserves, elle en a parlé au directeur général, et puis j'ai assisté à plusieurs rencontres avec lui. Et puis il m'a nommé comme directeur, d'abord contractuel, puis j'ai été stagiairisé, puis titularisé. Mais je suis ni diplômé de l'école de Rennes, ni diplômé de l'école de LOOS, j'ai simplement une licence en sciences de l'éducation... Maintenant, enfin ça va faire quatre ans maintenant, trois ans, trois ans, je suis titulaire de mon poste de directeur, mais je suis directeur départemental. C'est-à-dire que je suis reconnu comme directeur titulaire, au niveau du département, du Conseil général, et au niveau de l'EPDSAE. C'est tout. Je ne peux pas prétendre à aller travailler dans un hôpital, dans une clinique, dans une maison de retraite publique, parce que je n'ai pas le diplôme de l'école de Rennes ». (entretien N°16)*

Après avoir passé le concours de cadre socio - éducatif et avoir obtenu un classement qui lui a permis d'être titularisé sur le poste où il faisait fonction, alors que qu'il « ne s'était pas destiné à un profil de carrière pour être cadre », ce directeur revient sur son parcours de la façon suivante:

*« Pendant que je suivais ma formation DSTS la directrice de l'établissement où je continuais à garder mes responsabilités de chef de service, a souhaité quitter l'établissement pour raisons personnelles et donc arrêter sa fonction de directrice. Donc le directeur général m'a contacté parce que j'avais pris des contacts avec le secteur associatif. Il a souhaité qu'on puisse se voir à trois, la directrice, moi pour appréhender l'avenir de l'établissement. Et donc il m'a proposé de faire fonction (de directeur) en attente de ce DSTS. Donc pareil, j'ai accepté. Ça ne faisait pas partie de mes projets immédiats, mais les choses étant ce qu'elles sont, je me suis interrogé en me disant de chef de service passer directeur, en sachant que*

*j'étais le seul chef de service de l'établissement. Se permettre quand même qu'il n'y ait pas de priorités, le choix du roi etc... Enfin il n'y avait pas toutes ces représentations qui pouvaient se dessiner, surtout que dans l'établissement en fait les gens ayant appris le départ de la directrice pensaient que naturellement j'aurais pris la direction. Donc moi je leur ai dit que vu la proposition du directeur général là aussi je me suis dit pourquoi pas essayer. Si ça ne va pas je ferai marche arrière. A l'EPDSAE il y a suffisamment de postes pour que je puisse prendre un poste de chef de service ailleurs et terminer tranquillement mon DSTS. Donc voilà comment s'est passée ma prise de fonction. Donc j'ai fini mon DSTS, ma situation de directeur s'est régularisée ». (entretien n°22)*

Une autre directrice explique comment elle est passée de directeur financier à directrice d'établissement médico - social:

*« Et donc là pareil donc quand l'EPDSAE s'est créé, je connaissais bien la formation comptable donc je connaissais tout ce qui était comptable donc à l'époque à la création de l'EPDSAE. Je suis partie à l'EPDSAE pour être chef de bureau, donc Directeur financier. Directeur financier, imaginez dans un bureau, machin ici et là, moi qui aime bien le contact... Un beau jour je suis allée voir mon Directeur général et j'ai dit « écoutez s'il y avait une possibilité un jour de repartir sur le terrain, j'aimerais bien repartir sur le terrain »... Ce qui fait que la seule possibilité c'était à l'époque des adultes handicapés mentaux puisque les enfants, il faut avoir le cursus éducatif. Donc c'est comme ça que j'ai été nommée ici. J'y revenais puisque j'y étais venue avec les enfants (dans un poste administratif) et je suis revenue avec des adultes handicapés, ça va faire maintenant depuis 90, donc ça va faire 11 ans au mois de juin. Donc voilà... Non, en fait je n'ai pas de formation de Directeur puisque on pouvait être nommé après 3 parutions au JO. Je pouvais postuler parce que j'avais un indice assez conséquent, ce qui fait que je pouvais postuler et donc j'ai un arrêté préfectoral. Le statut pour moi il est un petit peu bancal parce qu'en fait le Directeur général de l'époque aurait dû renvoyer au ministère cet arrêté préfectoral puisque le préfet c'est l'Etat. Mon cursus aurait dû continuer à être suivi par le ministère. Or mon circuit a été suivi par le Conseil général. Alors que j'aurais dû être un Directeur ministériel puisque mon premier arrêté de nomination de Directeur était un arrêté préfectoral. Le préfet ayant signé, c'est bien l'Etat et donc mon dossier aurait dû partir après au ministère. Or à l'époque, c'était le Département qui prenait en charge ça. Moi ça ne me gênait pas, je ne voulais pas quitter le Département donc le seul inconvénient c'est celui là, c'est que le Département je ne peux pas le quitter ou sinon il faut que je repasse dans le cursus ». (entretien n°23)*

La catégorie des « directeurs départements », même si elle est ici quantitativement restreinte, semble être un analyseur de la relation d'emploi. Alors que la fonction publique se caractérise dans son recrutement par une adéquation entre la qualification la nature du poste et classification l'utilisation du statut de « faisant fonction » paraît être un moyen de la détourner pour permettre l'accession à un poste de directeur d'établissement. Les résultats ne sont ici bien sûr pas significatifs mais ils inviteraient à une exploration plus systématique afin d'être plus précis sur l'usage de ce statut. La situation de la directrice ayant un cursus administratif est un peu différente puisqu'elle a atteint un indice suffisant dans la hiérarchie

administrative pour postuler sur un poste de directeur, que ce soit au niveau des hôpitaux ou des établissements médico - sociaux, les concours étant les mêmes.

Néanmoins tous les trois évoquent d'autres critères que le niveau de formation ou l'indice pour être recrutés sur ce poste. **Il s'agit soit du réseau relationnel** (entretien n°16) **soit d'une légitimité à l'interne** (entretien n° 22 avant d'être directeur cet ancien éducateur a été co - opté par le cadre socio - éducatif de l'établissement pour participer avec elle à la création d'un accueil mères - enfants), **soit encore d'une proximité suffisante avec le directeur général** pour s'autoriser à lui proposer une bifurcation dans une carrière administrative. (entretien n°23)

Officiellement le déroulement de carrière est géré par la ou le président de l'EPDSAE sur proposition du directeur général. Il semblerait qu'à l'époque où ces personnes ont été recrutées le directeur général concentrait les pleins pouvoirs sur sa personne et par conséquent se rapprochait d'une logique associative, où le directeur général agit bien souvent sur délégation du conseil d'administration, et jusqu'à présent sans réel contrôle de ce dernier. On peut alors faire l'hypothèse que la relation d'emploi s'est établie sur une relation de confiance, au sens où Paul Bouffartigue l'emploie dès 2001, à savoir un directeur général qui a besoin de salariés en qui il a confiance et à qui il offre un statut salarial distinct, celui de cadre, et un cursus particulier, le recrutement dans le cadre du Département, pour susciter en retour la confiance des directeurs qu'il recrute.<sup>510</sup>

Il s'agit donc ici du statut de cadre assorti d'un cursus particulier à savoir un recrutement dans le cadre du Département. Néanmoins cette notion est à manipuler avec une certaine prudence comme nous le rappelle Charles Gadéa<sup>511</sup>, à la fois parce qu'elle renvoie à ce que pourrait avoir d'idéologique la sociologie des classes, mais aussi parce qu'elle est vouée à une obsolescence face aux nouvelles formes d'implication au travail, qui invitent les salariés cadres ou non cadres, à développer des relations de coopération autour d'un projet commun, plus qu'à se cantonner à l'exercice ou au respect des relations hiérarchiques.

---

<sup>510</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 - « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres. Colloque « Autour des travaux de Georges Benguigui: Encadrer, surveiller, inventer. Travail et Mobilités ». Université de Paris X - Nanterre. 16 Novembre 2001.

<sup>511</sup> Gadéa (Charles) 2003 - Les cadres en France - Une énigme sociologique - Edts Belin. p 145 - 146.

Il semblerait que le statut de « directeur département » présente des avantages:

*« C'est la même rémunération sinon que le déroulement de carrière est géré par la ou le président délégué de l'EPDSAE sur proposition du directeur général alors que les gens qui sont nommés par le ministère eux, le directeur général met une appréciation, mais c'est le D.D.A.S département qui propose aux ministères une notation de déroulement de carrière. C'est vrai que leur carrière est gérée au niveau national donc ce qui fait que concrètement à l'EPDSAE la carrière des gens qui sont dans le cadre départemental jusqu'à présent va plus vite que celle gérée dans le cadre du ministère, ce qui n'est pas simple parce que ça fait des différences ou des disparités. Les gens ont fait l'effort d'aller à -Rennes, de faire l'école de Rennes, de faire partie d'un corps ministériel et puis derrière ils sont ralentis. » (entretien n°22)*

Ainsi s'exprime un autre directeur:

*« Mon arrêté stipule bien que je suis en détachement, donc à tout moment je peux retourner dans mon corps d'origine. D'ailleurs je reçois encore, vous voyez ça ce sont les mouvements de personnel de la protection judiciaire de la jeunesse, tous les ans on me les envoie, donc je peux postuler. Pour l'instant je ne le fais pas, mais je dirais c'est pas véritablement confortable ma situation, mais j'ai une issue de secours que n'ont pas certains... Au niveau de l'Etablissement public départemental il y avait un peu aussi de primes au mérite, je dirais, de la souplesse aussi, ce qui faisait que le directeur général arrivait à promouvoir un peu plus rapidement ses agents. Ce qui ne se fait pas véritablement au niveau du ministère de la santé où ça fonctionne selon les textes et selon les règles, l'ancienneté, les points, etc. Ce que j'ai connu en fin de compte ces dernières années à la PJJ. Un système national qui permet aux moins bons de progresser aussi vite que les bons. Et donc c'est pas très... il n'y a pas beaucoup d'émulation. C'est sans doute pour l'égalité des chances, l'égalité de traitement, l'égalité des moyens, mais ça ne se décline pas de la sorte en fait. C'est une espèce de bureaucratie qui régente... » (entretien n°19)*

Un autre directeur, à six ans de la retraite, en voie de détachement de l'Education nationale précise:

*« ... A partir du moment où on a le diplôme de directeur d'établissement spécialisé on passe systématiquement au grand choix dans la grille indiciaire. C'est une règle à partir du moment où on a obtenu le diplôme on passe systématiquement. Donc de ce côté là il y a une garantie quand mon détachement sera fini. Je sais qu'il y a un certain nombre de collègues qui sont partis dans l'associatif diriger des IME... Il y a aussi un côté financier. Je vais dire que l'associatif, il y a un certain nombre de primes qui ne sont pas obligatoirement dans le salaire de base qui compte pour notre retraite. On sait qu'il y a un certain nombre de collègues directeurs d'IME, un an ou deux avant la retraite, quittent les IME pour réintégrer des SEGPA pour tirer profit des 50 points d'indice pour leur retraite. Bon c'est un choix, c'est du détail, mais enfin bon... (rires) » (entretien n°18)*

### 1.1.1.2 Les directeurs nommés sur poste relevant du ministère de la Santé

Ils sont au nombre de cinq :

- Le premier fait figure de pionnier. Il a passé le premier diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé en 1970 et est passé par l'Ecole nationale de la santé publique en 1979. Il a occupé un poste de directeur adjoint en 1976 et a été nommé directeur en 1983. (entretien n°20)
- L'un d'entre eux a exercé en tant que cadre socio - éducatif, puis a fait fonction de directeur d'un établissement avant d'obtenir son CAFDES et d'être nommé directeur titulaire de son poste. (entretien n°21). Une autre, responsable d'un service de formation continue dans un hôpital, a suivi un cursus administratif et s'orientait vers un poste de directeur hospitalier en préparant le concours à l'école de Rennes. On l'a interpellé pour ouvrir un des seuls établissement public pour personnes handicapées. (entretien n°26).
- Un troisième s'est d'abord vu proposer un poste de cadre socio - éducatif dans un établissement médico - social relevant d'un statut municipal et repris par l'EPDSAE, puis il a fait l'Ecole nationale de la santé publique où il a obtenu son CAFDES pour revenir en tant que cadre socio - éducatif sur son établissement. Après une période de « latence », le directeur général lui a proposé un poste de directeur, dans l'une des structures de l'Etablissement public départemental. (entretien 27).
- Le dernier a d'abord été directeur relevant de l'Education nationale (directeur de SEGPA). Il est rentré à l'EPDSAE pour prendre un poste de conseiller technique (après des vacances) alors qu'il souhaitait un poste de directeur, puis le directeur général lui a demandé de prendre la direction d'un établissement. Il est ensuite passé par l'ENSP et a obtenu le CAFDES. (entretien n°30)

On peut mentionner ici quelques traits marquants de la trajectoire de ces directeurs:

*« ...Je suis rentré comme ça, après une filière classique, éducateur, chef, concours au niveau national, et ensuite Rennes l'école nationale de la santé publique en 79. C'était l'époque où la hausse commençait à être élevée puisque cette année là, Rennes en prenait 22, on est sorti 9. C'était les premières sessions où il y avait beaucoup moins de monde. C'est plus rigoureux qu'au départ, il suffisait de rentrer, mais il fallait encore le faire. C'était pas évident quand même pour des gens du sérail de se remettre en question comme ça, redémarrer une formation. Voilà. Puis après carrière d'adjoint à l'établissement X et quand l'établissement Y*

*a été mise en place j'ai opté. Donc il a été créé déjà en 84 et j'ai été donc Directeur adjoint de l'établissement voisin et en 85 j'ai pris les fonctions de Directeur de cette institution – ci ».* (entretien n°20)

Un autre poursuit:

*« Au 5<sup>ème</sup> échelon de mon grade, la possibilité de passer le concours d'éducateur chef de la DRASS, obtenu en 1980, il me semble, il faudrait que je vérifie, mais la date peu importe... Un poste s'est créé sur place comme éducateur chef, j'ai donc postulé à ce poste à l'époque et j'ai donc été éducateur chef à l'établissement X et à l'issue du décès malencontreux de notre Directeur là bas, on a pris la relève avec l'autre éducateur chef comme faisant fonction de direction mais momentanément puisque l'autre éducateur chef faisait à l'époque l'école de Rennes, l'ENSP pour être Directeur. Donc dès l'instant où il a eu fini, c'est lui qui a pris le poste et à ce moment-là s'était créé le foyer de l'enfance de Y et le Directeur général de l'EPD qui venait de se mettre en place dès 82 après la décentralisation m'a appelé pour me demander de prendre la direction du foyer de l'enfance de Y, comme faisant fonction puisque je n'étais qu'éducateur chef. J'ai donc pris en janvier 85, en septembre 1984 exactement pour janvier 1985 la préparation de l'ouverture du foyer de l'enfance de Y. J'y ai fonctionné une année pleine en faisant fonction et j'ai préparé l'entrée à l'école de Rennes, je me suis inscrit. Et après sélection, 3 jours de là bas de l'époque, j'ai donc commencé la formation à l'ENSP en janvier 86. Et sorti de l'école de Rennes, tout en dirigeant Y, sorti de l'école de Rennes il fallait continuer à installer Y, ça a duré 10 ans, même 11 ans »* (entretien n° 21)

L'ex responsable d'un service de formation continue raconte:

*« Et puis, donc j'étais chargée du service de formation continue dans un hôpital et il y avait un poste à créer. Un poste qui était vacant, un service à créer de formation continue à l'EPDSAE et on m'a interpellée en me demandant si ce poste m'intéressait. Il fallait créer un service. C'est comme ça que je suis arrivée à l'établissement public départemental. Sur le même bureau, sur le même palier, il y avait une chargée de mission qui travaillait sur un projet de création d'un établissement de foyer pour polyhandicapés. Et donc on avait bien fonctionné ensemble. Je l'avais un peu aidée à monter son dossier et on avait beaucoup échangé. Je n'avais pas pu poursuivre ma formation de préparation à l'entrée pour être Directeur. Monsieur X, le Directeur général de l'époque m'avait dit « écoutez, non, d'abord j'ai besoin de vous à temps plein parce qu'il faut créer un service et il y a du travail. Et ensuite moi je n'ai pas de poste de Directeur d'hôpital donc je ne peux pas vous laisser poursuivre une formation alors que je n'ai pas de poste »...Donc, c'est tout, j'avais fait un peu une croix sur la carrière, pour l'instant, de Directeur hospitalier ... Puis, est arrivé cet établissement et puis je me suis dit pourquoi est-ce que je ne demanderais pas la direction de cet établissement. Ce que j'ai fait et donc Monsieur X, le directeur général, m'a dit « oui, d'accord, je veux bien que vous ayez cette direction, enfin je vous confie la direction de cet établissement »...et en même temps, j'ai préparé, j'ai passé le CAFDES. Voilà comment j'ai eu ma première direction d'établissement ». (entretien n°26)*

Le troisième explique que le choix de partir à l'Ecole nationale de la santé publique n'a pas forcément joué en sa faveur:

*« A un moment, en lisant le catalogue des possibilités de formation, je suis tombé sur une formation qui était proposée par X pour préparer la formation de Directeur. J'ai suivi cette formation qui m'a beaucoup intéressé parce que (inaudible) et puis je dirais que je me suis inscrit à Paris et puis j'ai été pris, donc voilà. Entre deux, il y a une période de latence entre le moment où j'ai eu mon examen et le moment où j'ai pris mes fonctions. Tout simplement parce que il y a une autre Directrice qui est arrivée, qui avait été Directrice de l'école donc on avait été à un moment à égalité, d'un point de vue statutaire en IME. Elle était revenue comme Directrice. Pendant que j'étais à l'ENSP, il y a eu des choses, quelques problèmes, que j'ai gardés un peu en souvenir parce que j'en ai rediscuté après avec elle où là je n'étais pas mis en odeur de sainteté dans un premier temps. Et c'est vrai qu'à l'époque le directeur général n'appréciait pas les gens qui partaient à l'ENSP, donc quand je suis revenu, j'ai repris mon poste de chef de service, donc j'ai eu cette particularité, j'avais ce poste de chef de service, et moi je souhaitais vraiment travailler dans le secteur public mais, pour des raisons familiales aussi, je souhaitais rester sur ce secteur géographique. Puis les choses se sont décantées un petit peu à la fois, puis un jour le directeur général de l'EPDSAE m'a réinterpellé en disant au fait, j'ai un poste qui va se libérer à X, est-ce que vous seriez intéressé ? Allez voir un peu ce qu'il se passe à X... Je suis parti à X. Et puis, à ma grande surprise, il m'a proposé un autre établissement de la métropole ». (entretien n°27)*

Après avoir fonctionné comme conseiller technique, soutenu des équipes de direction, accompagné des restructurations d'établissements, le directeur général propose à cette personne un poste de directeur:

*« A l'époque la secrétaire générale et moi - même avons vraiment travaillé en grande collaboration. On a fait du bon boulot à l'EPDSAE. Entre la secrétaire générale et le directeur général ça n'allait pas, au niveau professionnel, toujours est - il qu'il m'a demandé de prendre la direction de l'établissement Z. C'est un établissement qui avait vu passer plusieurs directeurs intérimaires et qui connaissait des difficultés et des dysfonctionnements dans l'équipe de direction. Donc il m'a donné cette mission là avec l'espoir de me déconnecter du siège et de la secrétaire générale ». (entretien n°30)*

Dans ce cas de figure où les directeurs occupent un poste obtenu par la voie ministérielle on voit à nouveau apparaître des critères subjectifs dans une logique de recrutement supposée s'inscrire dans une égalité de traitement des personnes, pierre angulaire du secteur public et donc des administrations publiques. A nouveau le personnage du directeur général est très présent dans le management des personnels et notamment en ce qui concerne le recrutement des directeurs: l'un est « appelé » pour prendre la direction, l'autre est « interpellée » pour créer un service formation, puis le directeur général lui « confie » la direction d'un établissement, de la même façon il « donne une mission » de direction à un troisième. A



contrario, il ne propose pas tout de suite de poste de direction à celui qui choisit le chemin de l'ENSP.

Cette manière qu'ont ces directeurs d'évoquer leur recrutement peut surprendre, car lorsqu'un directeur est titulaire du CAFDES, il postule sur une liste de postes vacants arrêtés par le ministère. Ceci s'explique sans doute par le fait qu'au moins trois directeurs ne possédaient pas le CAFDES au moment de leur prise de fonction (entretiens 21, 26, 30). Pour le directeur titulaire du CAFDES (entretien n° 27), on peut penser que le directeur, sachant qu'un poste se libérait, a invité la personne à postuler en lui faisant savoir qu'il ne refuserait pas sa candidature. On remarque qu'un directeur (entretien 21) a occupé deux postes de direction dans deux établissements différents dans un statut de faisant fonction. L'usage de ce statut permet d'introduire une certaine souplesse dans un secteur où le recrutement répond à une procédure codifiée.

### 1.1.1.3 Les directeurs en voie de détachement ou détachés

Deux directeurs entrent dans ce cas de figure. Il s'agit d'une personne détachée depuis 1993 du ministère de la Justice et ayant depuis un statut de directeur départemental (entretien n°19) et d'une personne en voie de détachement de l'Education nationale. (entretien N°18)

Le directeur issu du ministère de la Justice, après l'abandon d'une formation qui l'aurait mené à un statut de cadre dans le secteur de la gestion, évoque ainsi son parcours:

*« Donc j'ai passé plusieurs années à travailler en tant qu'éducateur à l'hébergement et puis je suis ensuite allé au tribunal, comme éducateur auprès du service éducatif auprès du tribunal. Et à cette occasion s'est présentée l'opportunité du premier concours de directeur à la protection judiciaire de la jeunesse. Donc les collègues du tribunal m'ont demandé, m'ont conseillé de le passer en me disant, il faut que tu le passes, c'est une opportunité, tu es jeune etc. j'avais déjà fait fonction de chef de service à l'hébergement, lorsque je travaillais à l'hébergement et donc, j'ai présenté ce concours, il a été annulé, parce qu'il y avait des fraudes sur Marseille, je l'ai re - représenté, je l'ai re - eu. Et je suis donc parti une année en formation à Paris à l'école nationale de formation des personnels de protection judiciaire de la jeunesse. Donc j'ai suivi le cursus de formation de directeur alternant le stage et les formations théoriques et j'ai passé l'examen. Je l'ai eu. J'ai été classé, et j'ai pu choisir un poste selon mon classement. Le poste de la ville Z n'était pas demandé, j'ai demandé à travailler dans l'institution X de la ville Z. C' était un service de milieu ouvert, hébergement et d'insertion. Je l'ai eu, ce poste. J'y ai travaillé plusieurs années et petit à petit je me suis dit que c'était difficile de travailler à la PJJ, notamment au niveau des hébergements parce que*

*les équipes sont très démotivées. Et donc quand le directeur à l'époque de cette structure, qui était un ami, on a fréquenté le même collègue de la ville Y, m'a dit, m'a fait part de son intention de partir, j'ai postulé. Et avant même son départ, j'avais déjà postulé aussi après le départ de Monsieur X à l'AEMO. Monsieur X. était un ami, et je m'étais engagé aussi à le, à le, enfin j'avais postulé pour remplacer. Donc, à l'époque, Monsieur Y avait été sélectionné, et retenu comme candidat. Et le directeur général m'avait dit, lorsque j'aurais d'autres postes présentez vous. Et il y a eu cette opportunité, donc j'ai obtenu mon détachement pour venir ici après sept mois de lutttes acharnées avec le ministère de la Justice qui ne voulait pas me laisser partir. Voilà et je suis donc le directeur de cette structure - ci depuis septembre 98. Et directeur depuis 93 ». (entretien n°19)*

Après avoir été directeur d'une école spécialisée, ce directeur explique comment il est devenu directeur pédagogique puis directeur dans cet établissement où il a été instituteur dans le passé:

*« ...Le poste de directeur pédagogique de l'IME s'est libéré trois ans plus tard. J'ai donc postulé sur ce poste de directeur pédagogique, je l'ai obtenu. Je suis revenu ici en 90, comme directeur pédagogique, un peu chargé de, je dirais, dans l'équipe de direction, mais plus particulièrement chargé des enseignants. Et en 94 / 95, je suis parti en formation à l'école de formation des directeurs de l'éducation nationale, des directeurs d'établissement spécialisé à Suresnes. Là j'ai passé, comme un certain nombre de mes collègues, un an à Suresnes, pour préparer l'examen qui conduit au diplôme. J'ai été reçu en 95. Je suis revenu dans cet établissement, comme directeur pédagogique. Et en 97, la directrice pédagogique qui avait le même profil que moi, prenait sa retraite, et le président de l'Etablissement public départemental m'a sollicité pour me demander si j'étais intéressé par la direction générale. J'ai accepté de prendre la direction générale depuis 97, donc c'est ma quatrième année de directeur de l'IME, et voilà. (Rires) » (entretien n°18)*

La place du directeur général dans les procédures de recrutement, dans le cadre du titre IV de la Fonction publique hospitalière et quel que soit le statut du poste, met en évidence la prévalence du choix de la personne vis à vis de critères plus normatifs imposés par l'administration. Ceci, nous semble - t - il consacre un peu moins de 20 années de fonctionnement d'une administration publique créée en 1983 consécutivement aux lois de décentralisation. Peut - être s'agit - il là d'une particularité liée à une région et à la personne de son directeur général. Les propos d'un des directeurs interrogés semblent aller dans ce sens:

*« On avait un directeur général, bon l'EPDSAE c'était son bébé, il l'avait créée. Donc, une période faste entre guillemets où l'EPDSAE avait le vent en poupe. On pouvait créer au niveau budget, on avait pratiquement la porte ouverte partout. Après le changement de politique on a connu une période sombre. Je suis arrivé à ce moment là. Je n'ai pas eu de chances. Et puis un directeur général qui avait pris des habitudes très théocratiques, j'ai*

*envie de dire. Il devait être au courant de tout. Tout devait aller bien. Donc difficulté à s'exprimer lors de ces fameux comités techniques de concertation des directeurs, on entendait parfois les mouches voler. Quand on lançait des choses qui dérangeaient, on avait des remontrances. » (entretien n°16)*

Il s'agit peut-être d'une situation spécifique au Département du Nord.. D'ailleurs la situation évolue avec la publication au journal officiel des décrets « 1345 - 1346 - 1350, 2001 - et arrêté du 28 décembre 2001 », organisant le recrutement à un niveau national sous trois corps: les directeurs d'hôpitaux publics, les directeurs d'établissements sanitaires et sociaux et les directeurs d'établissements sociaux. (établissements dont relève le secteur de l'enfance et du handicap).

Subjectivement les directeurs de l'Etablissement public départemental construisent donc une partie de leur identité pour autrui (au sens où l'entend Claude Dubar) en s'identifiant à leur corps d'appartenance ou au contraire en réaction à celui-ci ou encore à leur statut de fonctionnaire puisque que :

*« les politiques changent et les fonctionnaires demeurent ». (entretien n°27) «... Quand l'inspecteur organise une réunion, c'est moi qui y vais, pour l'instant. Quand je serais détaché ce sera le directeur pédagogique qui ira. Même si par définition le directeur d'établissement, même s'il y a un directeur pédagogique, reste quand même la référence quelles que soit les tutelles. C'est lui qui est le référent et le garant du bon travail qui est fait dans son établissement. Alors, comme en plus c'est mon corps d'origine, j'ai quelques attaches et j'y tiens. C'est vrai que pour l'instant j'ai à la fois la tutelle de l'Education nationale, mais c'est vrai que mon référent aujourd'hui, c'est quand même le directeur général de l'EDPSAE et le président quoi ». (entretien n°18)*

Un autre directeur complète:

*« Par contre pour moi ce qui était clair, c'est que pour être directeur il fallait avoir une formation. Je n'envisageais pas, et je tenais à ce que les choses soient claires sur un plan statutaire, ce qui est la particularité de l'EPDSAE c'est qu'il y a des directeurs de l'EPDSAE ou EPEDIENS comme on les appelle quelquefois et des directeurs nommés au niveau du ministère. Pour moi, je tenais effectivement à avoir plus cette formule de directeur nommé par le ministère parce que je pense que c'est là un versant de travail, c'est en même temps une garantie pour moi. C'est à dire que nous sommes nommés par le ministère. Effectivement le directeur général et le président du conseil d'administration donnent leur avis et il y a un système de notation. Je dirais que sur un plan statutaire on a un certain nombre de garanties qui nous permettent d'avoir des positionnements qui ne changent pas en fonction des courants politiques qui peuvent exister à un moment. Ca c'est pour moi quelque chose d'important, c'est peut-être aussi une particularité de l'Etablissement public. C'est qu'on peut aussi marquer de notre empreinte l'établissement en ayant une garantie statutaire. Si à un moment*

- Les directeurs arrivés par hasard ou opportunité.

Les deux premières catégories regroupent plus de la moitié des directeurs interrogés. (quatre pour la première et quatre pour la seconde)

### Une certaine gestion de la carrière

On retrouve ici les entretiens n°2 - 7 - 25 - 29. Toutes ces personnes sont éducateurs spécialisés de formation initiale. Ces parcours professionnels sont caractérisés par un enchaînement des responsabilités, la possession d'un titre. Pour trois d'entre eux c'est un diplôme professionnel - le CAFDES<sup>512</sup> - (entretien n° 2 - 7 - 29) et pour le dernier c'est également un diplôme professionnel - le DSTS<sup>513</sup> - mais plus orienté vers la recherche que sur l'exercice de l'encadrement. (entretien n°25). Un directeur exerce même des responsabilités associatives en coordonnant l'ensemble des établissements de l'association. C'est une mission pour laquelle il reçoit d'ailleurs une indemnité. Dans l'ensemble le déroulement de carrière se fait relativement rapidement.

Le premier directeur (entretien n°2) devient chef de service au bout de deux ans de diplôme d'éducateur, puis après 3 ans d'exercice de la fonction prend un poste de directeur adjoint d'une Maison d'enfants à caractère social, sans toutefois en avoir le statut. Après l'obtention du CAFDES il devient directeur d'un autre établissement similaire, puis d'un autre de même type mais plus grand dans la même association où il assume des responsabilités. Voici ce qu'il raconte:

*« J'ai passé mon diplôme (d'éducateur) et je l'ai obtenu. Et puis j'ai commencé à remplir mon contrat. C'est là que tout a commencé puisqu'au bout de deux ans de contrat le directeur adjoint de la maison d'enfants où j'étais éducateur allait ouvrir une structure sur Y, en prenait la direction, et cherchait donc un chef de service éducatif. Voilà donc au bout de deux ans de diplôme j'ai donc rompu à l'amiable ce contrat et je suis parti à Y comme chef de service éducatif avec mon ex directeur adjoint qui était alors mon directeur. Voilà donc c'est quelque chose qui à l'origine n'était pas prévu dans ma trajectoire professionnelle. Je venais juste d'avoir mon diplôme et en général il faut attendre cinq ans pour être chef de service, donc les choses se sont un peu précipitées. J'ai été surpris de cette proposition et j'ai accepté parce que c'était intéressant, c'était une aventure puisqu'il s'agissait d'une création d'établissement.*

<sup>512</sup> Certificat d'aptitude aux fonctions de direction. Il devient par le décret n° 200 – 401 du 25 mars 2002 le Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

<sup>513</sup> Diplôme Supérieur du Travail Social

*Un foyer de semi - liberté pour jeunes filles de 14 à 18 ans, c'était intéressant. Et puis au bout de trois ans quand j'ai eu lancé l'affaire, et bien à nouveau, je suis très populaire (rires) à nouveau on me proposait à ce moment là de prendre la direction adjointe d'un établissement d'une maison d'enfants de Y, qui était la maison d'enfants Z, dans laquelle il y avait une vieille sœur qui voulait cesser ses activités. Elle voulait quelqu'un pour prendre la relève, donc elle avait fait appel à l'URIOPSS et l'URIOPSS m'avait contacté là - bas, donc j'ai à nouveau accepté cette nouvelle proposition qui devait normalement me conduire à prendre la direction de l'établissement, de cette maison d'enfants. Et puis, les choses ont un peu traîné, en réalité, ça je pourrais en parler longtemps, la sœur n'avait pas du tout l'intention de quitter cet établissement et de donner le relais à qui ce soit en fait. Et donc j'étais, je faisais fonction de directeur adjoint, mais j'avais un statut de chef de service éducatif, et c'est un établissement dans lequel j'ai tout fait, des veilles de nuit, jusqu'à (inaudible) en passant par la direction du personnel éducatif, et les canards aussi. Enfin, j'ai tout fait dans cet établissement et puis j'ai eu, j'ai fait ce qu'il fallait pour faire l'école de Rennes à ce moment là, puisque les choses traînaient un petit peu. Bon je suis allé à Paris pour faire ma formation de directeur. A cette époque là, c'était décentralisé sur quatre ou cinq villes importantes, donc moi c'était Paris et ça se faisait en voie directe pendant six mois. J'ai quitté mon travail, et puis après j'avais encore six mois pour faire mon mémoire, mais c'était six mois d'absence. Et puis à mon retour de formation, et bien la sœur qui avait été très malade pendant mon absence avait embauché euh (rires) une directrice adjointe. Donc j'ai vite compris qu'il était temps pour moi de refaire mes cartons et j'ai postulé à la maison d'enfants de W à ce moment - là, qui cherchait un directeur et j'ai été donc embauché. J'ai eu le diplôme entre temps et je suis resté là pendant presque dix ans. Je suis arrivé ici depuis deux ans, il s'agit de la même association. Ici c'est la même association ». (entretien n°2)*

Le deuxième directeur (entretien n° 7) effectuera un passage du secteur public vers l'associatif. Il passe l'examen de cadre socio - éducatif et exerce tout de suite dans cette fonction pendant six ans. Il devient ensuite directeur dans l'associatif et reste sur ce poste durant quatre ans avant d'occuper un poste de directeur de ressort (regroupement de plusieurs services sur la base d'un arrondissement judiciaire) dans la même association:

*« Bon alors, la trajectoire. On va commencer par la trajectoire. Donc, ce qui fait ma particularité, je pense par rapport au secteur associatif, c'est que je viens du secteur public. Et la particularité du secteur public, c'est qu'il y a un examen de chef de service, de cadre socio - éducatif plus exactement. Donc, en quelques mots, ma trajectoire professionnelle c'est, disons éducateur spécialisé en hôpital de jour. Donc, jusqu'en 1989 ensuite, dans la structure Y., à la création du service d'AEMO. Et le passage dans les trois années qui suivent, j'ai passé le concours de cadre socio - éducatif, que j'obtiens en 91. Donc, entre 91 et 97, j'ai occupé la fonction de chef de service, d'un service d'AEMO à l'Etablissement public départemental Y. Alors, c'est mon expérience à laquelle je me réfère pour le moment, parce que, on fonctionnait sur un mode d'organisation qui était trois services, trois services AEMO, un dans la ville X, deux dans la ville Y, et un directeur de service. Donc avec les, avec à la fois, des compétences distinctes, en tout cas, des modes d'intervention distincts, mais une très grande proximité au niveau de l'équipe de direction. Alors, je vais terminer sur ma trajectoire. Donc en fait, 97 je suis recruté dans la structure Z comme directeur de service, dans un des services lillois de la structure Z ». (entretien n°7)*

Un troisième devient chef de service après quatre ans d'exercice en tant qu'éducateur spécialisé. Quatre ans après il devient directeur adjoint dans le même service, puis deux ans plus tard directeur de ressort dans la même association. (entretien n°25). Il explicite ainsi son parcours:

*« Comment je suis devenu directeur ? Sur le plan de la trajectoire, j'ai passé un diplôme d'éducateur, ça devait être en 1988, j'ai commencé à essayer de compléter ma formation initiale par un gain de technicité, par une formation en systémique, et puis j'ai postulé à un poste de chef de service donc trois années plus tard. J'ai été recruté dans le service X en tant que directeur adjoint et puis quelques années plus tard directeur de ressort au départ du directeur en poste et à l'occasion d'une restructuration des services en ressorts judiciaires. Ca c'est sur l'aspect chronologique. Pour le reste, comment je le suis devenu ? Evidemment, parce que je devais avoir en moi le désir de peser de manière un peu plus déterminante sur un certain nombre de questions, sur des orientations de services, sur des partenariats avec les juges, un certain nombre de choses qui constituent me semble-t-il, les tâches parmi d'autres, d'un directeur. Voilà, c'est un petit peu la rencontre de tout cela... » (entretien n°25)*

Le dernier a un parcours d'éducateur spécialisé dans les DOM - TOM. Il est revenu en France travailler comme éducateur spécialisé et a postulé sur un poste de chef de service car « il ambitionnait une fonction de cadre ». Il a travaillé pendant une dizaine d'années en tant que chef de service, a obtenu le CAFDES et est devenu directeur de son service après que le directeur en poste ait été nommé directeur général de l'association. (entretien n°29). Il raconte:

*« En revenant dans le Nord, je suis arrivé à l'association X, donc j'ai travaillé d'abord, donc à Y, en tant qu' éducateur spécialisé. J'ai été séduit par le projet de l'établissement Z et comme j'ambitionnais une fonction de cadre, j'ai postulé aux fonctions de chef de service. Et puis durant cette fonction de chef de service, qui a duré à peu près une dizaine d'années, j'avais le souhait de faire le CAFDES, non pas évidemment pour être Directeur de l'établissement Z, mais pour être Directeur. L'opportunité a fait que j'ai pu prétendre à cette fonction quand monsieur X a accédé aux fonctions de Directeur général de l'association. Pour moi être Directeur, c'est un continuum de ce que je pensais au travers de la formation initiale et qu'à partir des savoirs, des acquis et des savoirs faire au titre de ce que peut être la fonction, le travail de l'éducateur spécialisé et par la suite celui de chef de service. C'est essayer à partir de ce que je savais de créer effectivement une dynamique compatible avec ce que peut être une institution et ses exigences, et les professionnels et les publics et leurs besoins... A la fois une ambition personnelle et une ambition pratique, technique. Et de part mes expériences, je savais qu'on assumait mieux et on mettait mieux en place les projets que l'on souhaitait réaliser par rapport au public, quand on était dans une fonction, un statut de cadre quand on a été éducateur entre guillemets de base ». (entretien n°29)*

## Les directeurs recrutés sur leur expertise

On retrouve ici les entretiens n°11 - 12 - 17 - 24. Trois de ces directeurs ont en commun d'avoir su faire face à des situations difficiles suite aux « défaillances » du directeur en poste (entretien 11 - 17 - 24) ou pour assumer l'intérim de direction. (entretien n°17). On remarque que ces trois directeurs sont des femmes sans formation relative à la fonction. L'une d'entre elles commencera le CAFDES en même temps qu'elle sera recrutée sur son poste. (entretien n°17). L'expertise du co - directeur (entretien n°12) semble d'un autre ordre. Il évoque un passé de militant associatif qui a pu jouer dans son recrutement dans une association émanant d'une action collective de formation. Il avait été employé dans l'association pour réaliser une mission diagnostic. Il a eu à son actif une expérience de création d'entreprise qu'il a validée dans le cadre d'un diplôme universitaire de développement local:

*« Moi, par rapport à ma fonction de directeur, je dirais que je vais la remettre dans un contexte de cette institution, puisque c'est ma première expérience, et c'est vrai que je n'ai pas eu une formation spécifique pour assurer, assumer ces fonctions là. C'est mon vécu au sein de la structure, depuis 92, et mes différentes formations dans le développement local qui m'ont amené aux fonctions que j'occupe actuellement.... Moi je suis arrivé en 92 ici, sans réelle expérience professionnelle. Une expérience associative, en tant que militant associatif, donc sur un CDD, sur un quartier, le territoire d'un club de prévention pour réaliser un diagnostic. Donc je me suis impliqué dans le quartier, ce qui a fait que petit à petit je suis resté dans cette institution, tout en développant de façon autonome des projets, dont un projet de création d'entreprise. Donc je suis resté jusqu'en 95. En 95 j'ai fait le choix d'arrêter un CDD. Au départ, j'étais en contrat de qualification avec une formation d'agent de développement local, qui aujourd'hui est une formation MST, qui ne l'était pas à l'époque. Donc en 95, j'ai décidé d'arrêter pour des raisons personnelles, et j'ai repris une formation, un diplôme universitaire, donc à l'université de X, qui se créait et il a été homologué DESS après. Et suite à l'obtention de ce diplôme universitaire, la directrice m'a demandé de venir intégrer l'équipe de direction de la structure, elle ayant en perspective son départ en retraite. Donc sur trois ans il y a eu un tuilage, c'est à dire que le passage de relais s'est fait. Alors moi ayant l'expérience, une expérience de créateur d'entreprise et puis je dirais validée dans le cadre du DU. Le DU étant très spécialisé sur le développement local, donc il n'était pas forcément en relation avec la fonction que j'occupe actuellement ». (entretien n°12)*

On peut ici revenir sur la nature de l'expertise des trois autres directrices: La première (entretien n°11) est psychologue de formation. En tant que psychologue elle faisait explicitement partie de l'équipe de direction. Elle a soutenu le directeur en difficulté dans le cadre d'une co - direction. Écoutons - là parler de son parcours:

*« Donc, au bout d'un certain temps, c'est l'association qui m'a proposée de prendre le poste de co-directrice, en me précisant bien que le directeur allait s'en aller donc, pour reprendre un petit peu les choses, plus dans une dynamique de projets, de restructuration quoi. C'était un petit peu le bateau qui coulait et il fallait en un mot, bon... Les deux ans de co - direction ont été excessivement difficiles parce que, avec du recul je me rends compte que c'était quelque chose de vraiment, d'impossible... Ceci dit, bon, on a tenu le coup et puis, je suis donc devenue directrice depuis 97. Donc avec aucune formation de directeur, et bien sur le plan gestion comptable, financière, rien du tout j'ai, je n'avais que ma formation de psy, une bonne connaissance quand même des établissements, des institutions, des maisons d'enfants et puis bon j'avais beaucoup travaillé auprès des équipes éducatives, plus dans un sens de réflexion, de supervision. Donc que c'est vrai que je connaissais bien le fonctionnement, c'est vrai que j'avais des idées pour le devenir de cette maison, j'ai donc essayé de bâtir un projet de restructuration ».*

La seconde directrice (entretien n°17) exerce des responsabilités de chef de service dans deux services de soutien social de deux centres différents d'aide par le travail. Elle travaille en collaboration avec un directeur avec lequel elle partage des valeurs. Elle assure l'intérim de direction, au départ du directeur, mais sans les délégations adéquates. Suite à l'erreur de recrutement d'un directeur, et après son licenciement au bout de deux mois et demi, elle assure à nouveau un intérim de direction. Sa sélection pour suivre une formation CAFDES lui fait prendre conscience, au regard de son expérience, qu'elle est peut - être capable de diriger un établissement. Elle répond à une annonce et propose ses compétences à une association en ne cherchant pas à dissimuler ses lacunes. Voici ce qu'elle en dit:

*« Et puis j'ai obtenu ma sélection pour l'entrée au CAFDES. Et puis en mars 1999, j'ai vu passer une annonce. Alors il y a eu un nouveau Directeur qui est arrivé, Monsieur X, qui était le Directeur du CAT de la ville X et qui a donc repris la direction du CAT des villes Y et Z. Il y a une Directrice adjointe qui est arrivée et moi je ne me sentais plus bien. Je me disais que j'avais besoin d'autre chose et finalement je suis peut-être capable quand même de diriger un établissement. Mais je voulais quelque chose de petit, je n'avais pas de grandes ambitions parce que j'ai beaucoup de lacunes. Et j'en ai encore beaucoup. Et donc, en mars 1999, une annonce qui passe dans le bulletin du CREA. Spontanément j'écris en disant très clairement que je n'avais aucune notion de gestion, etc....mais que j'avais quand même envie de me rapprocher d'une association qui me semblait dynamique et d'un établissement que je ne connaissais pas du tout, puisqu'il y avait très peu de communication donc je ne connaissais pas, pourtant je suis du coin mais je ne connaissais pas. Et puis, ça a fonctionné donc je me suis retrouvée ici en octobre 1999 ».* (entretien n°17)

La troisième directrice a trente ans d'ancienneté dans l'établissement. Elle a commencé comme préstagiaire pour finir directrice. Dans l'entretien elle ne parle d'aucune formation relative à la fonction de direction, ni même d'une autre. Elle s'est adaptée aux différentes évolutions qu'a connues l'établissement (comme le passage du religieux au laïc sans les



moyens adéquats, l'ouverture à l'extérieur d'une annexe pour adolescents, la restructuration de l'établissement). Elle est devenue chef de service, puis directrice adjointe, sans pour autant viser le poste de directrice. Néanmoins en 1994 elle assure trois postes: le sien, celui du directeur démissionnaire et celui, vacant, du chef de service. Elle a fini par être recruté en tant que directrice il y a quatre ans suite à un conflit institutionnel. Le directeur, en poste depuis 17 ans et qui a marqué l'établissement de son empreinte s'en va. Il est remplacé par un directeur extérieur au travail social. Il n'est pas accepté par les équipes. A son départ la directrice adjointe est recrutée comme directrice « pour remettre les choses en place suite aux turbulences vécues par les équipes à l'arrivée de ce directeur ». C'est ainsi qu'elle en parle:

*« Donc ça fait que 4 ans en fait que j'assume le poste de Directrice de l'établissement. Avant ces 4 dernières années, ça n'a pas été facile en tant que Directrice adjointe, d'une part parce qu'on a vécu un départ du Directeur qui était resté lui plus de 17 ans dans l'établissement avec cette fonction. Donc ce qui fait qu'il y avait quand même une empreinte importante dans l'établissement et que c'était pas évident de reprendre. Il y a quelqu'un qui est venu de l'extérieur et ça n'a pas collé. Donc c'est vrai que j'ai connu cette difficulté de poste charnière parce que j'étais entre les deux et c'était très difficile. Moi qui avais connu le passé, d'avoir à travailler avec un Directeur qui n'était pas du social, qui ne connaissait pas le terrain, que les gens en quelque sorte ont un peu refusé. Du fait de cette non reconnaissance du travail éducatif, il est resté deux ans. Il est parti et ensuite j'ai souhaité prendre le poste donc voilà. Donc ça fait 3 ans que je suis Directrice de cet établissement. Alors ça n'a pas été évident parce qu'il y a avait beaucoup de choses à remettre suite aux turbulences qu'on avait connues pendant les 2 années. Il y avait beaucoup de choses à remettre sur pied au tout début, avec une équipe éducative qui était un peu perdue ».* (entretien n°24)

### **Les directeurs « prédestinés » à le devenir**

On aura compris dans notre cadre de référence théorique qu'il s'agit là d'une conséquence de l'habitus. Le directeur de cette catégorie (entretien n°10) est relativement jeune pour occuper cette fonction. (37 ans). Il cumule les titres à la fois universitaires et professionnels. Il possède deux CAPSAIS, l'un option « enfants ayant des difficultés d'apprentissage », l'autre option « handicap moteur ». Un diplôme de directeur d'établissement social qu'il a passé sans suivre la formation à l'école des directeurs de Suresnes. Il est titulaire d'une licence et d'un maîtrise d'économie. Il possède également une expérience dans la fonction de direction puisqu'il a été directeur de SEGPA à environ 30 ans. Au sein de son association actuelle il assume une mission d'animation de la vie associative. Celle - ci consiste à coordonner les différents établissements de l'association. Voilà comment il revient sur son parcours:

*« Je connaissais bien le milieu, pour avoir des parents qui étaient dans le milieu de l'éducation spécialisée, de l'enseignement spécialisée. Du moins pour, je connais bien le milieu aussi parce que mon père connaît parfaitement bien le milieu de l'enseignement spécialisé, puisqu'il était inspecteur. Il est inspecteur de l'éducation nationale spécialisée et ma mère proviseur de lycée. Donc, c'est vrai que les deux mondes je les ai connus. Des directeurs d'établissement spécialisé, j'en ai côtoyés une partie de mon enfance. Très tôt, à 17 ou 18 ans j'ai dit, quand je serais grand, (rires), quand je serais grand, je serais directeur d'établissement spécialisé. C'était un choix de vie, c'était un choix de vie dès le départ. Et puis, je suis devenu instituteur, aux grand dam de mes parents, puisqu'ils ne voulaient pas que je fasse Education nationale. Ils auraient bien aimé, eux, me voyaient faire une école de commerce. J'ai fait un bac scientifique, faire une école de commerce... Quand je leur ait dit : je vais rentrer à l'école normale, juste après le bac, eh bien ça a été un conseil de famille : (rires) « non écoute là tu ne va pas nous faire ça ». Je vous ai toujours vus heureux, je vous ai toujours vus heureux, il n'y a pas de raison que moi je ne le sois pas aussi. Alors ça a été, ça était du chantage, ils ont été ignobles, parce que donc je sortais du bac, du bac scientifique, un bac C. Et puis le chantage ça a été, on t'autorise, j'étais majeur, on t'autorise à rentrer à l'école normale à condition que tu nous jures de passer une licence, et c'est ce qui te permettra de sortir de l'éducation nationale si jamais tu veux t'en sortir. Hein, c'était le chantage. J'ai négocié après sur la licence, mais je savais ce que je voulais faire. Donc j'ai fait une licence d'économie et puis une maîtrise d'économie parce que j'étais parti, parce que ça me passionnait, parce que j'aimais ça. Et tout en faisant mes études d'instituteur et mes premiers postes, j'ai continué ma licence et ma maîtrise. Et on l'a fêtée, quand j'ai eu ma licence, je leur ai dit eh bien voilà, le contrat est rempli, j'ai une licence d'économie. Le jour où je voudrais partir de l'Education nationale, j'ai quand même un diplôme en poche qui va me permettre de faire autre chose qu'être enseignant. Et puis j'ai trouvé ma voie, j'ai trouvé mon bonheur. Oui, c'est comme ça je vois les choses. Alors oui, c'est spécial quand même, parce que vous me poussez, (rires), ça m'amène à réfléchir. Ça mène à réfléchir, effectivement c'est ça. Bon, alors après, il y a eu des questions personnelles qui ont fait que j'ai fait les choix que j'ai fait en termes de carrière, notamment, il y a peut-être que vous retrouverez la vie associative, le fait que j'ai moi-même une petite fille qui est décédée et qui aurait pu être handicapée. J'ai été heureux, quand j'étais dans ma classe, j'étais heureux avec ma classe. À vingt et un ans, j'étais titulaire de ma classe, je travaillais dans l'éducation spécialisée aussi, avec des enfants toujours en difficulté. J'ai le CAPSAIS, j'ai deux CAPSAIS, j'ai un CAPSAIS que l'on appelait avant le CAEI, donc j'ai un CAEI dans ce qu'on appelle l'option E, enfant difficile, enfin enfants qui ont des problèmes d'apprentissage à l'école d'âge primaire Et puis après j'ai fait une seconde qualification de CAPSAIS, donc c'est assez rare puisque c'est pas souvent un second CAPSAIS. J'ai fait un deuxième CAPSAIS handicap moteur. Alors pourquoi j'ai fait un deuxième CAPSAIS handicap moteur, parce que quand j'ai passé mon CAPSAIS de l'option E, je me suis retrouvé titulaire, et à ce moment là est née une petite fille. Et cette petite fille aînée elle pesait 750 g et elle avait de gros problèmes, et elle est décédée à neuf mois de vie. Et, je me suis mis, enfin j'ai été papa d'une enfant dont on ne savait pas si elle serait handicapée ou non. Et le poste que j'occupais, ne pouvait pas pour des raisons techniques durer, et donc j'ai pris un poste en IEM, institut d'éducation motrice. Et puis au bout de trois ans, quand j'ai eu passé le diplôme, mon directeur m'a dit, écoutes, si je m'en vais dans quelques années, si tu veux avoir, si ça t'intéresse d'être directeur ici, il faut que tu t'en ailles. Je suis parti et j'ai été directeur de SEGPA, et puis je me suis présenté pour partir à la formation à Suresnes, donc tout ça en même temps, je finissais ma maîtrise d'économie. Donc, je suis parti, j'ai postulé pour partir à Suresnes, et puis, il y a un petit garçon qui est né, qui lui allait très bien, et puis, je n'avais pas très envie de partir tous les*

*jours à Paris. Donc, j'ai passé l'examen, en candidat libre. Et je l'ai eu (rires) et je l'ai eu donc, c'est-à-dire que la maîtrise d'économie m'avait permis aussi d'acquérir un certain nombre de notions de gestion, donc je n'ai pas fait la formation de Suresnes, je suis un directeur sans formation ». (entretien n°10)*

### **Les directeurs arrivés par hasard ou par opportunité**

On retrouve ici une seule personne (entretien n° 28). Ce directeur décrit l'accès à son poste comme le fruit du hasard. Nous aurions pour notre part plutôt tendance à comprendre ce parcours comme le résultat d'opportunités et de relations judicieuses. Educateur spécialisé en 1979, cette personne accède dans les délais « normaux » (la convention collective prévoit cinq ans d'ancienneté sur un poste d'éducateur) à un statut de chef de service éducatif. (en 1985). Il se décrit comme ayant un passé de militant associatif et devait reprendre la succession de son directeur à son départ en retraite. Il entreprend une formation CAFDES en 2000 et est séduit par une proposition de direction d'un lieu d'accueil. Ce dernier étant un projet mené par une de ses collègues. Il dit avoir été recruté sur sa capacité à mettre en oeuvre des projets innovants avec des jeunes faisant l'objet de mesures pénales:

*« Donc à cette époque-là, j'ai contacté la direction de l'association. On s'est rencontré et puis le projet m'a plu donc j'ai posé ma candidature et j'ai été retenu. C'est un peu le hasard, c'est vrai que j'avais l'idée puisque j'avais commencé ma formation CAFDES. J'avais l'idée de reprendre une direction un jour. Initialement, ça fait partie des choses peut-être, mais il n'y a pas de secret non plus ; mon précédent employeur m'avait demandé de réfléchir à sa « succession ». L'expérience de cadre intermédiaire à la maison d'enfants, m'avait fait rencontrer l'équipe de cadres, et au bout d'un certain temps, je m'étais dit que je ne pourrais pas travailler avec une équipe comme celle-là en tant que directeur. Donc, de toute façon, mes projets de directeur étaient en dehors de l'annexe de la maison d'enfants. Donc à partir de là, voilà, c'est vrai que je n'étais pas en recherche. Là, ce qui m'a intéressé, c'était d'abord un projet que moi je considère comme nouveau, une création d'établissement et une création entière, je veux dire. De la notion même de projet jusqu'à la mise en oeuvre d'entreprendre. Donc, c'était passionnant. Je n'allais pas laisser passer cette occasion-là donc j'ai sauté sur l'occasion et je suis content. (rires) voilà ». (entretien n°28)*

#### **1.1.2.2 Les directeurs ayant entre 6 et 10 ans d'ancienneté dans la fonction de direction**

On retrouve les entretiens n°4 - 5 - 6 - 13 - 15. L'examen de cette tranche d'ancienneté fait apparaître une nouvelle catégorie, celle des directeurs ayant fait l'ensemble de leur parcours

professionnel dans l'institution et ayant appris le métier de directeur de façon « quasi initiatique ». (entretiens n°4 et 6). On retrouve la catégorie des directeurs destinés à le devenir (entretiens n° 5 et 13) et celle des directeurs par hasard ou opportunité. (entretien n°15).

### Directeur: un apprentissage initiatique

Cette catégorie concerne donc ici deux directeurs. Le premier (entretien n°4) a été chef de service dans l'établissement, puis il a postulé sur le poste de directeur en même temps que le deuxième chef de service et c'est lui qui a été nommé. Deux ans avant son recrutement il avait obtenu le DSTS. Il est âgé de 53 ans. Il évoque ainsi sa trajectoire et surtout la lente transformation de sa professionnalité. Plus que par le passage dans une école, le suivi d'une formation et d'un titre, c'est d'une transformation personnelle profonde, d'une alchimie complexe entre un changement de position professionnelle et une ouverte personnelle dont relève l'accès aux fonctions de direction. Il s'exprime longuement sur cette question:

*« Je suis plutôt du terrain, j'ai été chef de service, à deux niveaux, c'est à dire à la fois plus chef de service leader, puis après chef de service effectif reconnu entre guillemets par une fiche de paye etc., par une fonction particulière pour après devenir directeur, là aussi à l'interne... je n'étais pas fait pour être directeur. Je pense que je suis devenu, comme ça au fur et à mesure des choses et ma conception n'est pas la même que ceux qui ont, que ceux qui sortent de l'école maintenant... Ca joue aussi sur la culture, bon si j'étudie un petit peu comment je suis arrivé en tant que directeur, ça n'a pas été facile pour moi d'occuper la place de directeur. Et c'est une longue mutation petit à petit qui s'est faite d'éducateur de terrain à chef de service et puis après de directeur, c'est pas évident. Je peux en parler par rapport à ce que je vois, par rapport à d'autres qui viennent et qui directement occupent la place de directeur, ça veut dire qu' il n'y a pas eu cette mutation. Elle se fait en dehors d'une relation professionnelle, enfin dans un cadre professionnel précis, elle se fait autrement et autre part. Alors, je ne sais pas quel regard on pourrait avoir par rapport à des personnes qui sont issues comme ça, je vais dire du sérail et qui montent et qui mûrissent comme ça dans le temps euh et puis des gens qui arrivent et qui sortiraient comme ça d'une formation sans, bon en définitif peu importe le secteur d'intervention. Ils auraient des compétences à un autre niveau qui leur permettraient d'emblée d'occuper une place de directeur... Et je continue maintenant à la place où je suis, ça a été de dire attention t'écoutes plus les personnes en souffrance auxquelles tu avais affaire avant, c'est à dire l'enfant et la famille, tu écoutes l'éducateur, maintenant c'est lui ton interlocuteur, c'est lui qui travaille, c'est lui comment il entend la souffrance de l'autre, c'est lui comment il vit cela, comment il le supporte, comment il est une personne ressource pour les autres, c'est lui que tu dois écouter. C'est, t'en as plus rien à foutre, entre guillemets, parce que bon ça m'intéresse bien sûr, je ne vais pas dire, mais ton objet principal d'intérêt, il n'est plus là - bas, il est là, c'est à ce niveau là que tu dois travailler maintenant. C'est lui que tu dois écouter et entendre à travers lui, ce qui se passe là - bas, hein en même temps j'ai toujours eu le contact avec, mais, plus en termes de,*

*comme un éducateur. Mais à mon niveau de chef de service, j'avais toujours, hein j'avais une double casquette. J'étais toujours sur le secteur et, mais quand ils venaient, je disais attention fais gaffe, c'est plus là que tu dois écouter c'est là. Mais ça a mis du temps. Et je pense qu'à partir du moment où je suis monté, au niveau directeur, je dis monter, mais ce n'est peut-être pas le bon terme, j'ai changé de position, de place. Parce que je pense que c'est ça le problème, je pense que c'est pas en termes de monter mais c'est en termes de changement de place. La question elle a été, maintenant où tu écoutes, à quel niveau tu écoutes, et je me suis dit, là je ne suis plus, je suis euh, ça m'arrive, la personne que j'écoute le plus, c'est le chef de service, par rapport à ce qu'il me dit, les enjeux, comment il travaille, et. Mais je ne fais plus le travail et je lui laisse faire le travail comme il a envie de le faire et c'est à lui à le faire. (entretien n°4)*

La deuxième directrice (entretien n°6) que l'on retrouve dans cette catégorie tient un discours que l'on pourrait qualifier de managérial, quand elle s'exprime, sur ce que doit être aujourd'hui « le métier » dit - elle de directeur. Elle « milite » d'ailleurs en faveur de cette nouvelle représentation de la fonction de direction. Elle est déléguée régionale de l'Association des directeurs certifiés de l'Ecole nationale de la santé publique. Elle a pourtant un parcours exemplaire. Elle fait partie de ces directeurs que la littérature professionnelle a qualifié de charismatique. Elle mène l'intégralité de sa carrière dans la même association en commençant par être préstagiaire, gravissant l'ensemble des échelons, et termine à 55 ans comme directrice générale. Elle retrace longuement son parcours. Le lecteur nous pardonnera la longueur de la citation mais elle a, selon nous, valeur d'idéal typique d'une certaine génération de directeurs:

*« Alors, j'ai démarré dans le secteur médico-social, par la formation d'éducateur spécialisé. C'était, en 65. Janvier 65, j'ai mis les pieds pour la première fois dans cet établissement. Et j'étais stagiaire. Donc, je m'apprêtais à entamer cette formation d'éducateur spécialisé. Ce que j'ai fait dans la foulée, avec dans ces années là, la possibilité d'avoir ce qu'on appelait un contrat. C'est-à-dire qu'on était lié à l'association pour quelques années et en retour on avait la possibilité d'avoir une indemnité, un genre de petit salaire pour permettre de faire ses études d'éducateur. Voilà, alors très vite, au sortir de ces années d'études, donc que je me suis installée comme éducatrice spécialisée au sein de cet établissement, et très vite que j'ai été sollicitée par la directrice de l'époque pour devenir chef de service éducatif. Ça s'est fait très vite, dans la foulée. Alors, j'ai en effet démarré comme faisant fonction de chef de service, sans avoir la reconnaissance officielle de chef de service, parce que j'étais quand même tout nouvellement, sortie avec mon diplôme d'éducateur spécialisé. Il faut remettre ça dans les années 1965, où le secteur se structurait tout doucement, et où les personnes qualifiées n'étaient quand même pas très nombreuses. Donc, je suppose fort, et bien que la directrice m'ait sollicitée, bon d'abord parce que, parce que nous étions peu nombreux à être diplômés, et ensuite je suppose qu'elle avait reconnu en moi des qualités d'organisatrice, de coordinatrice, d'animatrice d'un groupe d'adultes. C'est un peu ce qu'elle m'avait renvoyé à l'époque. Et, c'était une fonction qui n'existait pas dans l'établissement et qui était à créer. L'établissement, n'avait pas, j'allais dire l'envergure d'aujourd'hui. Bon, il n'y avait pas le même nombre de personnes, la manière dont ça fonctionnait pas tout à fait la même. C'était,*

bon bien, un petit établissement, qui s'apprêtait à grandir tout doucement, et je suis arrivée au moment où il y avait une certaine expansion. Il fallait, il fallait structurer cet établissement, et une hiérarchisation des fonctions, on a créé ce poste de chef de service. Alors, j'ai donc exercé le poste de chef de service pendant de nombreuses années. Et c'est vrai, que j'ai trouvé une certaine, un certain goût à être dans ce registre d'animation d'établissement. Et j'ai beaucoup partagé avec la directrice, à cette époque on a, elle était bien sûre dans cette fonction de direction, mais j'étais co-animatrice, coresponsable, on partageait des réflexions, etc. etc. Donc, j'ai eu envie d'aller un petit peu plus loin dans cette formation. En disant, bon bien, il y a une formation qui se fait à Rennes, j'en ai entendu parler. Bon, bien, j'aimerais bien pouvoir me former, et puis, je n'avais pas forcément l'ambition de devenir directrice dans la foulée. C'était, bon, quelque chose qui me donnait un plus, qui me permettait d'avoir des outils supplémentaires, bon les outils, en particulier les outils de gestion, plus que les outils d'animation. Parce que pour moi c'était quelque chose qui me paraissait un petit peu, bon un monde compliqué, la gestion financière, la gestion administrative, enfin... alors, je voyais ça à travers la directrice, enfin à travers le fonctionnement de la directrice, mais j'avais envie d'aller un petit peu plus loin. Bon, c'est donc ce qui m'a un petit peu motivée, donc je suis allée à Rennes en 1978. C'était, la formation se faisait en un an, en cours d'emploi, on avait des regroupements qui se passaient à l'école nationale, on avait également des stages qui se passaient sur le plan régional, et pendant cette année là il fallait faire un mémoire, et présenter ce mémoire en fin d'année. On démarrait en janvier on terminait en octobre. Donc, c'est ce qui s'est passé, j'ai donc eu ce fameux CAFDES, qui ne s'appelait pas le CAFDES à cette époque là. Je ne sais plus comment ça s'appelait. C'était un certificat d'aptitude fonction de directeurs d'établissement médico-social, mais ça n'avait pas le label que le CAFDES a eu, il y a eu énormément de réformes du CAFDES. Il y en a encore une en ce moment d'ailleurs qui est en route. Donc c'était, avant, avant ce CAFDES. Et puis, bien je me trouvais très bien dans cette institution, qui, enfin j'ai un petit peu grandi avec elle. J'avais aussi, avec la directrice de l'époque, une certaine complicité et une certaine manière de travailler qui nous plaisait beaucoup à l'une et à l'autre. Et on avait l'impression que de travailler ensemble ça multipliait nos actions. Et j'avais pas, j'étais toujours chef de service, j'avais pas une ambition démesurée de devenir directrice, ce qui me paraissait intéressant c'était que je continuais à travailler dans le sens où on travaillait ensemble. Alors je n'ai pas eu envie de quitter l'institution, de quitter l'association de la ville Y. et puis pour reconnaître un petit peu, bon le travail que je pouvais accomplir, il y a eu une période, mais je ne saurais plus vous dire en quelle année, une négociation pour créer un poste de directeur adjoint. Donc, il y a eu un poste de directeur adjoint qui s'est créé, et puis j'ai continué à poursuivre, bon j'avais, j'étais relativement satisfaite, une certaine reconnaissance, sur le plan salaire également une certaine reconnaissance. Et puis c'était un petit peu un encouragement à poursuivre dans cette voie là, j'ai donc poursuivi cette co - animation, bon en duo, enfin de cette structure, on avait des projets nouveaux, on a fait grandir cette structure, d'un IME, on a ouvert un SESSAD, enfin, tout ça s'est accompli au fil des années. Et puis la directrice est partie tout naturellement en retraite. Donc, je l'ai remplacée. Je n'imaginais pas que ça puisse être autrement. Et c'est vrai, que tant que le président n'avait pas, je veux dire officiellement nommé une directrice, je pouvais, bien je pouvais, avoir un petit doute. J'en avais pas beaucoup, mais enfin je pouvais en avoir un. Et je m'étais toujours dit intérieurement, de toute façon si, je pense que ce poste me revient. Si cet accomplissement ne se fait pas, je me paierais le luxe de démissionner et de partir. C'était un petit peu ma manière de voir les choses. Bon ça n'a pas du tout été, j'allais dire, quelque chose qui a été envisagé une seule seconde, parce que très vite le président m'a fait comprendre, que de toute façon il m'attendait à ce poste, que c'était, j'allais dire, dans la

*logique des choses. Bon, ça s'est fait comme ça. Ça s'est fait comme ça en avril 93 ».*  
(entretien n°6)

Ces deux directeurs ont en commun, d'avoir commencé leur carrière dans les années 1960, où le travail social et le métier d'éducateur spécialisé étaient encore à construire. Pour mémoire on rappelle que les lois structurant la création d'établissements spécialisés et « l'offre de service » aux personnes handicapées datent toutes les deux de 1975. Cet univers professionnel étant laissé avant cette date à l'initiative de bénévoles. La professionnalité légitime se structure à cette époque sur la capacité à entrer en relation avec les usagers (en témoigne le succès chez les professionnels d'une notion comme l'écoute) plus que sur la mise en place de procédures relatives à la gestion d'une structure voire à son optimisation. La façon d'envisager les fonctions d'encadrement est donc aussi le produit de ce contexte historique et social.

### **Les directeurs « prédestinés » à le devenir**

On retrouve sous cette catégorie les entretiens 5 et 13. Ici la trajectoire est moins marquée que dans l'entretien n°10.

On retrouve pour le premier un parcours professionnel diversifié: études de philosophie, libraire pour enfants, éducateur scolaire auprès d'enfants ayant des troubles psychiques, formation d'instituteur, puis d'instituteur spécialisé, chef de service dans un centre médico-psychologique puis directeur titulaire du CAFDES. Plus que la preuve d'une instabilité professionnelle on verrait plutôt ici une revendication d'une certaine liberté dans la façon d'effectuer le travail, un questionnement permanent sur le sens de l'action:

*« Ceci étant j'ai abordé un peu plus, et surtout différemment la question de la mise en place d'un dispositif et de la qualité de travail mise en oeuvre à travers un dispositif, puisqu'en tant que chef de service j'étais bien sûr responsable du dispositif, et c'est quand même une question que je me posais régulièrement. Et je crois que c'est comme ça, qu'effectivement en 93 j'ai choisi de devenir directeur»...Et j'ai poursuivi comme ça en me demandant plus à ce moment là, comment mettre en place effectivement un dispositif qui permette de mettre en place une qualité de travail auprès des usagers. Donc c'était possible et ça l'est encore aujourd'hui, j'ai trouvé ici la possibilité de travailler cette notion là. Je crois que je suis devenu directeur comme ça...Je veux dire par là que je ne serais pas capable à mon avais d'être directeur d'un établissement pour toxicomanes, pour aller vite, parce que c'est quelque chose d'une part que je ne sais pas faire et d'autre part j'ai toujours pensé, et je pense encore, au grand dam de certains collègues directeurs, que ce qui m'intéresse c'est la fonction que j'exerce, la manière dont je l'exerce par rapport aux populations que l'on m'a confiées ou*

*qu'on accueille...Je ne suis pas un ardent défenseur des méthodes de management, de gestion de personnel etc. Ce n'est pas forcément ma tasse de thé ». (entretien n°5)*

Catégoriser est une action arbitraire, et le choix de classer ce directeur dans cette catégorie, est bien entendu discutable au regard des éléments en notre possession. Ce qui nous a incités à le faire c'est cette volonté de peser sur les dispositifs pour mettre en place des projets utiles aux usagers, des capacités de conception et de négociation de ces projets à la fois à l'interne de son association et avec les partenaires politique, une certaine aisance dans des univers professionnels différents enfin des « qualités » relevant de la transmission d'un certain nombre de pratiques et de manières de penser qui ont eu, on peut raisonnablement le penser, une influence sur les aspirations subjectives de cette personne en termes d'orientation professionnelle. La profession du père - directeur du personnel dans un grand groupe industriel - ne vient en tout cas pas démentir l'hypothèse de l'accès aux fonctions de direction comme le résultat d'un habitus. L'enquêté lui - même semble aller dans ce sens:

*« Bon c'est vrai qu'il y a ce que je viens d'exprimer d'une trajectoire personnelle. Maintenant je ne dirais pas que j'ai un destin familial, c'est un bien grand mot, mais bon je crois quand même que je suis originaire d'une famille ou on s'est tous plus ou moins orientés dans le social et, effectivement on a aspiré au même développement de nos capacités ou de nos compétences ». (entretien n°5)*

Le deuxième directeur se destinait à être professeur de sport mais il a interrompu ses études en fondant une famille. Il a été éducateur contractuel dans un établissement de l'Education surveillée. Il a fait une formation d'éducateur organisé par le ministère et a été titularisé. Après 19 ans d'exercice dans l'Education surveillée il prend un poste de chef de service dans le secteur associatif. Il a très vite remplacé le directeur qui partait. Il devient directeur général d'une association regroupant la fusion de deux clubs de prévention.

Là aussi nous aurions pu classer ce directeur dans la catégorie de ceux ayant une certaine gestion de leur carrière mais il nous a semblé, comme pour le premier, qu'il présentait un certain nombre de dispositions acquises pour une part sur le plan scolaire (référence faite au baccalauréat série économique qui lui donne des compétences pour la gestion budgétaire) mais aussi dans une autre sphère et relevant probablement de dispositions acquises familialement.



Après une bifurcation dans une orientation professionnelle, ce directeur qui, à l'époque, suit sa passion « *faire faire du sport aux gamins qui n'allaient pas bien* » met vite en oeuvre dans sa trajectoire professionnelle un certain nombre de « savoirs » comme s'impliquer en tant qu'administrateur, alors qu'il était à l'Education surveillée, et créer avec d'autres structures une association à l'attention des jeunes d'un quartier (dans ce cadre il est responsable bénévole, il gère une équipe de trois éducateurs, fait les fiches de poste), tenir deux postes à la fois celui de chef de service et celui de directeur et assurer la gestion de la structure:

*« Bon c'était très... qualifiant, mais c'était aussi très lourd, j'ai bossé 14 / 15 heures par jour pour m'approprier les choses que je ne connaissais pas. J'ai eu de la chance d'avoir mon bac B, ce qui m'a permis de savoir très rapidement ce qu'était la gestion, je me rappelais ce qu'étaient un bilan, un plan comptable et ainsi de suite. Ca m'a fait gagner beaucoup de temps quand même, parce que ça fait partie des choses qu'on apprend pas dans les formations de travailleurs sociaux ou d'éducateurs ». (entretien n°13)*

Outre des responsabilités de gestion budgétaire, il organise la fusion de deux établissements en faisant face à des problèmes divers, comme la restructuration des relations d'emploi (gestion des statuts des divers professionnels, licenciement de personnel...). Sous sa direction l'association passe de 13 salariés à 60. Il dit s'être formé sur le tas ou avoir suivi des formations courtes (sur les 35 heures par exemple). Sa force c'est, dit – il, de s'être entouré de gens compétents sur les plans administratif, comptable, pédagogique.

Ici aussi nous nous sommes autorisés à faire le lien entre la trajectoire de ce directeur et la profession de son père, cadre dans une entreprise de déménagement, pour mettre en évidence une certitude homologie, à la fois dans le statut social du père et du fils, mais aussi dans les capacités à anticiper, concevoir, organiser la mise en oeuvre, qui sont en principe les compétences attendues du cadre. L'enquête évoque des éléments de sa trajectoire mais sans forcément lire ou lier les événements de la même façon:

*« Je ne suis pas véritablement, si je suis un directeur et je l'affirme, mais je suis avant tout un travailleur social qui est devenu directeur. Ce qui ne me gêne pas, mais bon. Il me semble important de le préciser. Ma trajectoire initiale, bon j'étais aussi, normalement pas du tout appelé à travailler dans le social. Je viens d'une famille bourgeoise, je dirais, un père qui était cadre d'une entreprise de déménagement, dans la ville X et moi qui ai fait des petites études jusqu'au bac B. Et puis après j'ai fait des études d'éducation physique pour être prof de sport, le hasard a nécessité, j'ai rencontré ma femme et nous avons eu un petit garçon à 19 ans. Donc j'ai cherché un boulot, donc j'ai arrêté mes études de sport, enfin d'éducation physique, et puis on m'a proposé de devenir contractuel dans un établissement de l'Education*

*surveillée pour faire du sport aux gamins qui n'allaient pas bien, délinquants relevant de l'ordonnance de 1945. Et puis voilà comment ça a démarré » (entretien n°13).*

On remarquera que ces deux directeurs connaissent des bifurcations dans leurs trajectoires professionnelles. Loin de leur porter préjudice, ce qui aurait pu être le cas. Elles favorisent plutôt une mobilité sociale ascendante. Ce qui confirme l'hypothèse de la possession d'un habitus permettant de s'orienter plus facilement dans différents univers sociaux et professionnels. Ici les ruptures dans le parcours professionnel ne les assignent pas à une position sociale dominée.

### **Les directeurs par hasard ou opportunité**

On retrouve ici une personne. (entretien N°15) Ce directeur adjoint est psychomotricien, de formation initiale, et titulaire d'une maîtrise en sciences de l'éducation. D'une certaine façon, on observe une relative gestion de la carrière, puisqu'au bout de cinq ans cette personne devient chef de service éducatif. Nous avons déjà eu l'occasion de préciser, au regard des conventions collectives qu'il s'agit là d'un délai « normal » pour la prise de responsabilités dans ce secteur professionnel. Il semblerait que l'effet du hasard ou de l'opportunité soit, dans ce cas précis, à référer à la difficulté d'accéder, dans le secteur para - médical, à une fonction d'encadrement réservée, par l'usage, aux kinésithérapeutes. C'est en tous cas ce qu'en dit le directeur adjoint concerné:

*« Alors là aussi, c'est un petit peu l'effet du hasard. Donc j'étais psychomotricien au centre pour handicapés profonds. Je travaillais le soir avec des collègues dans un groupe pluri - disciplinaire. Donc il y avait un éducateur, un directeur d'établissement, une aide médico - psychologique. Il y avait des collègues psychomotriciens, un psychologue. On était cinq ou six à se réunir, pour faire une réunion de groupe dans un établissement de la région. Un beau jour l'éducateur avec lequel je travaillais m'a dit : « tiens le directeur m'a signalé qu'un poste se libérait à tel endroit . Ce n'est pas forcément un cadeau, mais si ça t'intéresse ». Et donc comme j'étais un peu... alors pourquoi j'ai accepté? Je n'avais pas fait de demande non plus. Ca s'est présenté comme ça. C'est vrai que là l'écart est plus important, parce que de chef de service à directeur adjoint, il y a une certaine continuité. De psychomotricien à chef de service, il n'y a pas une continuité aussi évidente. Si on me l'a proposé c'est qu'on devait penser que j'allais pouvoir faire l'affaire. J'avais peut - être, maintenant que vous me posez la question, c'est que dans ma carrière de psychomotricien au contraire, si vous voulez faire un plan de carrière, passer chef de service para - médical, il faut...Les boîtes où il y a beaucoup de para - médicaux ce sont les kinés. Donc en fait si vous êtes psychomotricien, vous pouvez rester psychomotricien toute votre vie. Si vous voulez rester uniquement dans votre métier. Bon de toute façon, si vous passez chef de service para - médical, vous ne faites plus votre métier de psychomotricien ». (entretien n°15)*

Suite à la fusion de deux établissements, dont l'un où il exerçait en tant que chef de service, l'enquête devient directeur adjoint et le passage est vécu difficilement. On s'aperçoit, dans l'entretien, que ce n'est pas l'activité d'encadrement d'une équipe ou de gestion d'une structure qui est recherchée, mais plutôt la possibilité à travers un statut de cadre, de continuer à mener des recherches (ce que ce directeur adjoint faisait quand il était psychomotricien dans les écoles et qu'il a dû arrêter) :

*« Et puis ça c'est arrêté là, puisque effectivement je n'étais plus psychomotricien, je ne pouvais plus tout mener de front. Oui c'est plus ça, le positionnement de cadre, c'est ce qui me permet de mener des séances, enfin un type de travail, une originalité, de travail que je ne pourrais pas mener si je n'étais pas cadre. Aujourd'hui même en ayant un statut de cadre c'est beaucoup plus difficile à maintenir une position d'originalité. Ce n'était pas trop mal vu à l'époque, ça se passait bien des gens qui faisaient de la recherche. Aujourd'hui dans l'établissement, dans l'association des gens qui font de la recherche, ce n'est pas forcément bien. Oui je pense, on peut dire ça, c'était ma motivation ». (entretien n°15)*

Le passage de chef de service à directeur adjoint, constitue alors une rupture plus franche encore dans la trajectoire, puisque la personne est attendue sur un positionnement de cadre, tel que peuvent le définir, les politiques publiques actuelles. Sur le plan de l'identité visée, au sens où Claude Dubar l'emploie, la personne s'identifie à un « chercheur » ou à un directeur pédagogique, alors que son statut lui attribue des qualités de gestion budgétaire et de personnel, d'organisation, de procédures visant à respecter les normes d'origines diverses, voire à améliorer les gains de productivité de l'établissement. Le décalage s'exprime ainsi :

*« Le passage de chef de service à directeur adjoint m'a semblé avec le recul beaucoup plus important que ce que j'avais imaginé. C'est à dire qu'on rentre dans quelque chose qui n'est plus pour moi le même métier, la même catégorie de métier. Tout au moins je l'ai vécu comme ça, parce que j'ai eu du mal à faire la transition. Alors que je pensais ça évident, je me suis aperçu après une année à peu près que c'était loin d'être évident. Alors qu'est - ce qui fait la différence? Alors j'avais un fonctionnement en tant que chef de service qui était un peu central dans la mesure où j'élaborais le projet. Mais c'était avec une forte implication et une assez grande proximité des équipes. Et donc avec un mode d'élaboration du projet qui partait toujours des unités et qui remontait sur le projet d'établissement donc et avec l'habitude de gérer donc à la fois une conception pratique, et collective et avec une conviction personnelle en plus et pouvant jouer à la fois sur tous les chapitres. C'est-à-dire les éléments de pratique, les éléments de théorie, les éléments de gestion, les éléments de gestion du personnel et m'apercevant qu'il y avait donc des interdépendances entre les différentes fonctions, quand on devient directeur adjoint. Surtout là il y a eu un accroissement puisque que j'étais avant chef de service pour 60 adolescents, maintenant c'est directeur adjoint sur 90, donc deux unités supplémentaires, j'en avais cinq je suis passé à sept. Donc se pose le problème de déléguer un certain nombres de choses, ce qui n'était pas dans mon*

*souhait finalement et ce qui n'était pas non plus une évidence par rapport au fonctionnement que j'avais eu précédemment puisque qu'effectivement j'aimais bien sentir par moi même sur le terrain. Même si j'étais aidé par les collègues, j'aimais bien sentir sur le terrain ce qui se disait comment ça se faisait pour pouvoir discuter avec les gens. Quand on arrive à une position de direction on est un peu plus éloigné on risque de louper beaucoup de choses, il n'y a pas forcément que des gens bien attentionnés dans la remontée d'information et donc on peut sans s'en apercevoir creuser un écart entre ce qu'on pense et ce que pense le terrain, donc il a fallu, il m'a fallu apprendre ce que c'était qu'une fonction de direction, retrouver un fonctionnement qui conciliait à la fois une proximité des personnes, une proximité avec les équipes, une proximité aussi avec les ados, tout en ayant, tout en réussissant à pouvoir déléguer. Ca c'est vrai que ça a été difficile de déléguer, pas parce que je veux conserver les choses. Mais encore une fois mais c'est vrai que j'aime bien entendre de vive voix les choses, plutôt que de les faire raconter les choses. Je reste convaincu de toute façon, que quand il y a trop de délégations entre ce qui est pensé et ce qui se passe sur le terrain il y a des écarts qui restent considérables. On a des fonctionnements complètement illusoire entre ce que disent les équipes, ce que dit le directeur adjoint, ce que dit le directeur, on a des écarts plus que sensibles. Mais bon, ça fonctionne, tout le monde a l'impression que tout le monde fait la même chose. Le tout c'est de ne pas aller voir de trop près. Mais ça peut fonctionner. Donc, il y a eu ça, il y a eu aussi que les autres ne vous voient plus de la même façon. Les équipes ne vous voient plus de la même façon. C'est à dire que les équipes, tant qu'on est chef de service, bon à l'époque on est dans une culture. On dit l'éduc - chef. C'est un des membres du clan qui a une fonction peut être un peu plus importante, un peu plus coordinatrice. Quand on passe dans la fonction de directeur, directeur adjoint, là ça devient un petit peu différent, parce que on rentre dans quelque chose qui est devenu beaucoup plus institutionnalisé, avec des rapports, des rapports sociaux enfin, des choses comme ça, qu'on appréhende pas dans leur pleine dimension à mon avis tant qu'on est chef de service. On est confronté à d'autres formes de contestation, d'autres interpellations. Moi ce que je reprocherais à notre système, c'est qu'effectivement, on passe d'un étage à l'autre, sans aucune préparation particulière parce qu'on pense qu'on est bon à un endroit on est aussi bon à l'autre. C'est un degré un petit peu supérieur, mais finalement ça reste le même métier, mais ce n'est pas tout à fait le même métier ». (entretien n°15)*

Ici encore le lecteur voudra bien nous excuser pour la longueur de la citation. Mais de nouveau, elle nous semble avoir le statut de l'idéal typique, pour analyser des trajectoires professionnelles où la question de la transaction ne s'est pas posée, ou n'a pas été réglée, lors de l'accès à une fonction d'encadrement.

Il s'agit à la fois de la rupture qu'impliquent ces fonctions (directeur, chef de service éducatif) avec le métier initial, mais aussi de la continuité d'une motivation dans le choix d'organiser des dispositifs, pour accompagner des populations en difficulté. Le fruit du hasard ou de l'opportunité, selon la façon dont on regarde les choses, correspond ici à une difficulté de construire son identité professionnelle, avec une transaction difficile entre l'identité pour soi (l'identité visée et nous ne savons d'ailleurs rien sur l'identité héritée) et l'identité pour autrui.

C'est à dire la position statutaire que l'enquêté peut occuper compte - tenu de sa trajectoire, de son expérience professionnelle, de ses titres et de son réseau relationnel mais aussi en pouvant mobiliser ses qualités (dispositions « naturelles ») et les compétences susceptibles d'être mises en œuvre dans l'exercice de ses fonctions.

### **1.1.2.3 Les directeurs ayant entre 11 et 15 ans d'ancienneté**

On retrouve ici une personne. (entretien n°9)

#### **Une certaine gestion de la carrière**

Ce directeur intéressé par la culture exerce en tant qu'éducateur spécialisé dix ans en internat dans une Maison d'enfants à caractère social. Il est ensuite responsable de l'animation dans un centre d'animation municipale. Puis prend un an après la direction de cet équipement qui propose des activités d'animation et culturelles. En exerçant cette fonction il constate des manques en gestion et en comptabilité. Il commence donc une formation CAFDES en 84 qu'il termine en 87. Durant sa formation il obtient un poste de chef de service dans un Centre d'aide par le travail où il peut conjuguer ses intérêts pour les personnes exclues et la création artistique. Deux ans plus tard, en 87, il devient directeur de ce CAT. Dans ses propos il assume clairement ce choix:

*« Et voilà, comment je suis devenu directeur. C'était pas forcément, à la fois bon, avec le regard que j'en ai aujourd'hui, à la fois ça paraît accidentel, opportuniste je dirais le fait de, c'est la situation qui a fait que j'ai fait la formation de directeur, que je suis devenu directeur. Mais avec le recul je pense que c'était une volonté assez rapide, parce que justement je pensais que c'était le seul moyen de faire bouger les choses à mon niveau à l'époque, dans les institutions médico-sociale, et notamment les maisons d'enfants, par ce que j'exerçais aussi la fonction de chef de service. Il n'y avait qu'au poste de direction ou réellement les choses pouvaient changer. Donc que je crois que c'est ça qui est resté un peu derrière, si on voulait faire réellement bouger les choses dans un établissement, eh bien il fallait être directeur ».*  
(entretien n°9)

### **1.1.2.4 Les directeurs entre 26 et 30 ans d'ancienneté**

On retrouve ici trois personnes. (entretien n° 1 - 3 - 14 ) Contrairement à ce qu'aurait pu nous laisser croire le nombre d'années d'ancienneté nous n'avons pas beaucoup de données, pour ces trois personnes, en ce qui concerne la trajectoire professionnelle. Est - ce parce qu'ayant

démarré une carrière au début des années 1960 le passage d'un statut à l'autre s'imposait comme une évidence et une continuité pour des éducateurs ayant un certain «charisme». Pour classer ces directeurs nous nous sommes basés sur les propos des personnes. Nous avons plutôt procédé par déduction. C'est à dire que, sans beaucoup d'éléments biographiques, nous avons relevé dans les entretiens les éléments de professionnalité pouvant se référer à un parcours plutôt qu'un autre.

### **Directeur: un apprentissage initiatique**

Le directeur concerné (entretien n°1) est âgé de 56 ans au moment de l'entretien. Il démarre à 18 ans dans la profession et gravit rapidement les échelons:

*« C'est à dire, oui à une époque, mais peut-être que je fais partie de cette race là, il y a une époque les directeurs qui étaient nommés. Je vais faire référence à ce qui remonte à il y a 25/30 ans, parce que j'ai 56 ans, donc ça fait quand même, j'ai démarré à 18 ans dans la profession. Ça fait quand même une paire d'années, et être éducateur, puis chef de service et directeur, et directeur assez vite, malgré tout puisque j'ai été diplômé en 19.. A l'époque c'était peut-être relativement plus facile qu'aujourd'hui, parce qu'il y avait tellement de champs, les institutions avaient des besoins forts. Mais il y avait, c'est vrai on reprochait parfois à l'époque de dire, oui les éducateurs ils deviennent responsables, ils ne savent pas tourner la page, ils veulent rester éducateurs, ils ne sont pas assez directeurs, où ils ne sont pas investis ». (entretien n°1)*

Il ne nie pas que la première responsabilité du directeur c'est de savoir gérer mais il reste attaché à l'importance de la relation et affirme que

*« la priorité d'un directeur d'un établissement social, 70% de son travail, c'est l'objet social pour lequel il est payé et pas le reste ». Il continue sur ce ton « Alors comme je disais, moi je privilégierais toujours l'intérêt pédagogique de la structure dans laquelle je travaille, sans mésestimer le travail des services financiers, à partir du moment où on a des gens compétents qui le font derrière soi. Enfin sous sa responsabilité, bon on a quelques outils qui peuvent permettre de voir où on en est, je crois que moi les priorités que je mets, c'est plutôt d'accorder de l'intérêt à l'objet de l'association, donc au travail éducatif et pédagogique qu'on met en place, plutôt que de tout mobiliser son énergie sur la collecte des fonds ». (entretien n°4)*

### **Une certaine gestion de la carrière**

On retrouve sous cette catégorie deux personnes. (entretien n°3 - 14) Là encore le classement est discutable pour l'entretien n°3, car nous avons recueilli peu d'éléments sur la trajectoire, et

c'est une limite de notre travail empirique. Nous avons fait le choix de ne pas utiliser un guide d'entretien. Les données auxquelles nous nous référons pour nous livrer à cette activité de catégorisation, encore une fois arbitraire, sont donc celles relatives à la professionnalité repérée en référence au cadre de lecture théorique.

D'autre part l'accès à un poste de directeur s'est fait dans les années 1975. Il s'agit d'un contexte tout autre comme nous l'a bien décrit la directrice de l'entretien n°6. Ce qui caractérise le travail social à cette époque, c'est notamment la structuration d'un secteur professionnel, et des besoins importants en personnels qualifiés, et en professionnels susceptibles d'occuper des fonctions d'encadrement. Vingt - cinq ans après, ce secteur s'est professionnalisé, et il est soumis aux normes des politiques publiques. Les exigences ne sont donc plus les mêmes dans le recrutement des cadres et le marché se révèle plus fermé. (nécessité de détenir un titre légitime et qualifiant, recherche de professionnels aux compétences attestées en ce qui concerne l'encadrement de personnels eu égard à un certain nombre d'exigences dans la relation d'emploi comme l'application de la réduction du temps de travail par exemple, valorisation d'un profil de directeur plus gestionnaire pour faire face à un désengagement de l'Etat ou des départements dans le financement de l'Aide sociale ou de l'action sociale...)

Ce que nous appelons donc «une certaine gestion de la carrière » ne revêt certainement alors pas tout à fait le même sens. C'est pourquoi nous parlons d'un parcours qui s'est imposé comme une évidence, non pas parce qu'il s'agit d'un fait « naturel », mais plus parce que ces directeurs ont accepté de s'inscrire dans les modalités implicites de recrutement de l'époque. Ils ont donc à notre sens « visé » une position de cadre, et ils y ont accédé selon les normes historiques en vigueur, dans cet univers professionnel.

Le premier directeur a 26 ans d'ancienneté dans la structure. Il y est entré comme chef de service en 75 et en est devenu le directeur en 83. Avant lui, il fait état d'un fonctionnement où le directeur était sur le terrain, au même titre qu'un éducateur. Il est titulaire d'une licence de psychologie mais dit que « c'est au contact des personnes qu'il a fait son apprentissage ». Il déclare avoir encore des situations de personnes en référence. Il structure son discours sur l'importance des valeurs dans sa pratique.

On aurait donc pu le classer dans les directeurs relevant d'un parcours initiatique mais dans son récit l'enquête fait preuve « de compétences techniques suffisantes, d'autorité et de marge

d'initiative et de responsabilité » (cf. définition du statut de cadre selon le droit du travail). Ceci nous laisse penser, que l'accès à des fonctions d'encadrement était clairement revendiqué, ou en tout cas assumé. Il a su adapter l'organisation d'une structure fragilisée, à la fois par des financements aléatoires, mais aussi par l'accueil d'une population en croissante désinsertion sociale. Il a cherché à diversifier les modes d'approche de l'insertion, et traduire sa réflexion dans une organisation pertinente pour l'accueil des personnes, sans pour autant d'ailleurs en avoir tous les moyens financiers ou en personnel. (création d'atelier d'insertion par le travail, mise en place d'un service d'accompagnement social, restructuration du foyer d'hébergement...). Il n'évade pas la question du pouvoir, et prend des responsabilités politiques, comme être vice - président d'une association nationale, défendant les personnes exclues ou fragilisées socialement. Il collabore la Direction départementale de l'action Sociale sur les politiques de santé ou le schéma régional des formations sociales.

Il n'est pas impensable que, à la manière d'autres directeurs de cette catégorie, il ait accédé à cette fonction pour tenter de changer les choses, et d'avoir un poids sur les orientations de l'Action sociale. Ainsi s'exprime - t - il :

*« Ce qui me fait marcher, c'est le fait d'être persuadé que l'action que je mène peut avoir une influence sur l'évolution des politiques. Alors à plusieurs niveaux quoi, on est quand même, je trouve que, le fait qu'on soit, qu'on soit recherché par les partenaires publics, bon fait que, bon c'est pas impensable que on ait une petite influence ». (entretien n°3)*

Le deuxième directeur de cette catégorie (entretien n°14), âgé de 59 a commencé sa carrière au début des années 1960 en tant qu'éducateur spécialisé. Il a été dix ans responsable d'un groupe de vie (de 62 à 72), dans un établissement dont il deviendra le directeur, dix ans plus tard. Entre temps il s'oppose au directeur en poste, car il voulait concrétiser un projet de placement familial spécialisé pour des jeunes en difficulté, projet dont le directeur ne voyait pas l'intérêt. Il part en claquant la porte. Il est recruté sur un poste de chef de service dans une autre région. Il crée un institut médico - pédagogique, un institut médico - professionnel et un service de soins spécialisés à domicile. Il souhaite ensuite revenir dans le Nord et son ex - directeur lui propose de prendre sa succession. L'établissement est en crise et doit être restructuré, tous deux co - dirigent. Le directeur est licencié par le conseil d'administration et l'enquête est confirmée dans son poste. Lors de l'entretien, il n'a pas de considérations



**Tableau n° 26 Les modalités d'accès aux fonctions de direction des directeurs du secteur associatif**

<p>Une certaine gestion de la carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Enchaînement des responsabilités – possession d'un titre professionnel – exercent pour certains d'entre eux des responsabilités associatives.</b></li> </ul> <p align="center"><b><u>Entre 0 et 5 ans d'ancienneté</u></b></p> <p align="center">Entretiens n° 2 – 7 – 25 – 29</p> <p align="center"><b>Entre 11 et 15 ans d'ancienneté</b></p> <p align="center"><u>Entretien n°9</u></p> <p align="center"><b>Entre 26 et 30 ans d'ancienneté</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Peu d'éléments sur la trajectoire – Parcours qui s'impose comme une évidence eu égard les modalités implicites de recrutement de l'époque (structuration d'un secteur professionnel, besoins importants en personnels qualifiés et en professionnels susceptibles d'occuper des fonctions d'encadrement) en opposition à un marché actuel fermé. (nécessité de détenir un titre légitime et qualifiant – recherche de professionnels aux compétences attestées en ce qui concerne l'encadrement eu égard un certain nombre d'exigences dans la relation d'emploi, valorisation d'un profil plus gestionnaire de directeur)</b></li> </ul> <p><u>Entretiens n°3 – 14.</u> Compte – tenu du peu de d'éléments biographiques ce sont les données relatives à la professionnalité visée qui nous ont aidé à la catégorisation.</p>
<p>Les directeurs recrutés sur leur expertise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'expertise se définit avant tout, comme la capacité à faire face à des situations difficiles, mettant en péril le devenir de l'établissement</b></li> </ul> <p align="center"><b><u>Entre 0 et 5 ans d'ancienneté</u></b></p> <p align="center"><u>Entretiens n° 11 - 17 – 24</u></p> <p align="center">Il s'agit de directrices ayant suppléé aux défaillances du directeur</p>

	<p style="text-align: center;"><u>Entretien n° 12</u></p> <p>Il s'agit d'un jeune professionnel (31 ans) qui témoigne d'une expérience de militant associatif et de création d'entreprise dans le secteur de l'économie solidaire, « appelé » par la directrice partant à la retraite, à la co – direction d'un établissement, créé suite à une action collective de formation. Il a ainsi bénéficié d'un certain « tuilage » pour rentrer dans la fonction.</p>
<p>Les directeurs « prédestinés » à le devenir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conséquence d'un habitus – cumul des titres à la fois professionnels et universitaires – pères cadres d'entreprise ou les deux parents cadres de la fonction publique</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Entre 0 et 5ans d'ancienneté</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Entretien n°10</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Entre 6 et 10 ans d'ancienneté</u></p> <p><u>Entretien n° 5</u> – Trajectoire moins marquée par l'habitus que dans l'entretien n°10 – Parcours professionnel diversifié – revendication d'une certaine liberté dans la façon de travailler - questionnement permanent sur le sens de l'action -  <u>Entretien n°13</u> – Bifurcation dans une orientation professionnelle - dispositions acquises dans les sphères scolaires et familiales qui l'amènent à une position actuelle de directeur général -</p>
<p>Les directeurs « arrivés » par hasard ou opportunité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accès aux fonctions de direction comme le résultat d'opportunités et de relations judicieuses. Ces professionnels accèdent dans un délai “ normal ” à une première fonction de cadre (chef de service éducatif après avoir exercé 5 ans comme éducateur spécialisé comme le prévoit la convention collective)</b></li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Entre 0 et 5 ans d'ancienneté</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Entretien n°28</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Entre 6 et 10 ans d'ancienneté</u></p> <p><u>Entretien n°15</u></p> <p>Difficulté d'accéder à une fonction de cadre dans le secteur de l'éducation spécialisée avec ce statut de psychomotricien. Cependant on observe un premier déroulement de carrière normal. (de psychomotricien à chef de service) Le passage de chef de service éducatif à directeur adjoint est vécu difficilement – Le statut de cadre n'est pas recherché pour encadrer une équipe ou une structure mais pour continuer à mener des recherches. Le passage de chef de service à directeur adjoint est une rupture franche dans la trajectoire professionnelle car la professionnalité attendue dans le statut n'est pas celle visée par l'enquêté.</p>

<p><b>Directeur : Un apprentissage « initiatique »</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Plus que le passage par une école, le suivi d'une formation et l'obtention d'un titre c'est l'importance d'une transformation personnelle profonde, l'alchimie complexe entre un changement de position professionnelle et une ouverture personnelle qui est ici explicative (selon les enquêtés) de l'accès aux fonctions de direction et de l'évolution de la professionnalité.</b></li></ul> <p style="text-align: center;"><b><u>Entre 6 et 10 ans d'ancienneté</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Entretien n° 4 (53 ans)</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Entretien n°6 (55 ans)</u></p> <p style="text-align: center;"><b><u>Entre 26 et 30 ans d'ancienneté</u></b></p> <p style="text-align: center;"><u>Entretien n°1 (56 ans)</u></p>
--	---

particulières sur son parcours, et aucun propos sur sa trajectoire nous a paru significatif au point d'être cité.

## 2 L'identification à un statut de cadre

Après avoir étudié la manière dont fonctionne le recrutement des directeurs à travers l'analyse de leurs trajectoires professionnelles et des éléments biographiques qu'ils ont bien voulu nous livrer, nous allons maintenant nous attacher à voir comment les directeurs de notre échantillon s'identifient ou non à un statut de cadre. Sur 30 personnes interrogées 12 disent ne pas s'être projetées dans un statut de cadre ou une fonction de direction. (soit 40% de notre échantillon)

Les propos mêlent les termes de statut<sup>514</sup> et de fonction. Il s'agit des entretiens n° 2 - 4 - 6 - 11 - 12 - 13 - 15 - 17 - 22 - 24 - 27 - 28. Etre cadre ou même directeur ne s'inscrit donc pas toujours dans une identité professionnelle revendiquée comme en témoignent les propos suivants:

*« Chef de service éducatif au bout de deux ans d'exercice en tant qu'éducateur spécialisé, ce n'était pas prévu, j'ai été surpris de cette proposition ». (entretien n°2)*

*« Je suis plutôt du terrain, j'ai été chef de service...je n'étais pas fait pour être directeur ». (entretien n°4)*

*« Je n'avais pas une ambition démesurée de devenir directrice, ce qui me paraissait intéressant c'était que je continuais de travailler dans le sens où on travaillait ensemble » (entretien n°6)*

*« je n'étais pas du tout destinée à devenir directrice d'établissement puisque j'ai fait une formation de psychologue ». (entretien n°11)*

*« C'est vrai que j'étais peu préparé avant de prendre la fonction de direction ». (entretien n°12)*

*« Je ne suis pas véritablement, si je suis un directeur et je l'affirme, mais je suis avant tout un travail social qui est devenu directeur. » (entretien n°13)*

---

<sup>514</sup> que l'on peut entendre au sens où HUGHES l'emploie à savoir « position sociale définie dont les occupants ont des droits et des devoirs précisément définis. » in Hughes (Everett - C) 1996 - Le regard sociologique. textes rassemblés et présentés par Jean - Michel Chapoulie. Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. Voir le chapitre « Dilemmes et contradictions de statut » p187.

« ...Alors là aussi c'est un petit peu l'effet du hasard.. » (entretien n°15)

Parlant de l'accès à une fonction de chef de service: « *Donc là, je me suis retrouvée cadre alors que je n'avais vraiment pas du tout envie de cela. J'avais envie d'être libre de mon parcours professionnel, c'est vrai. Mais je n'avais pas forcément envie d'être le cul entre deux chaises* ». (entretien n°17)

De la même façon évoquant l'accès à une fonction de chef de service: « *je ne m'étais pas destiné à un profil de carrière pour être cadre* » (entretien n°22)

« *Ca fait partie d'une longue histoire dans la mesure où moi je ne m'attendais pas du tout à ce poste (de directrice) auparavant* ». (entretien n°24)

Répondant à la question « comment êtes - vous devenu directeur? » l'enquêté répond: « *Par un effet du hasard, je ne sais pas si c'est une réponse. Non en fait je crois que c'est un cursus professionnel* ». (entretien n°27)

A la même question un autre directeur se montre plus laconique: « *par hasard (rires)..* » (entretien n°28)

A contrario, 6 personnes se montrent assez claires sur les choix effectués dans leur carrière professionnelle, soit 20%. Ce sont les entretiens n° 5 - 7 - 8 - 10 - 25 - 29. Voici ce qu'ils en disent:

« *j'ai choisi en 93 de devenir directeur..* » (entretien n°5)

« *...C'était une volonté assez rapide, parce que justement c'était le seul moyen à mon niveau à l'époque, dans les institutions médico - sociales et notamment les maisons d'enfants, parce que j'exerçais la fonction de chef de service, il n'y avait qu'au poste de direction où réellement les choses pouvaient changer* » (entretien n°9)

« *... Des directeurs d'établissements spécialisés, j'en ai côtoyé une partie de mon enfance, très tôt, à 17 ou 18 ans, j'ai dit quand je serai grand, je serai directeur d'établissement spécialisé.* » (entretien n°10)

« *Evidemment que je devais avoir en moi le désir de peser de manière un peu plus déterminante sur un certain nombre de questions, sur des orientations de service, sur des partenariats avec les juges, un certain nombre de choses qui constituent, me semble - t - il les tâches parmi d'autres d'un directeur. Voilà c'est un petit peu la rencontre de tout cela* ». (entretien n°25)

« *Je suis travailleur social d'origine... et comme j'ambitionnais une fonction de cadre, j'ai postulé aux fonctions de chef de service* ». (entretien n°29)

## 2.1 Les registres selon lesquels se structure l'identité professionnelle.

Nous l'avons vu, les directeurs interrogés parlent très peu du statut de cadre et ne cherchent donc pas à se distinguer de manière manifeste. Ils évoquent plutôt leur activité professionnelle en référence à la représentation qu'ils se font de ce qu'on attend d'eux dans l'occupation d'un poste de directeur. Ils définissent aussi leur travail en référence aux contraintes auxquelles leur établissement est soumis et à la nécessité d'adapter en permanence l'organisation du travail de leurs collaborateurs à un environnement complexe et en perpétuelle évolution. S'il n'est pas fait référence explicitement au statut de cadre, il nous semble pourtant que les exigences liées à cette position professionnelle, compte - tenu des spécificités du champ, sont intériorisées par les agents.

Les politiques sociales, nous l'avons vu, mettent en effet l'accent sur les nécessaires capacités des cadres du secteur social à s'adapter, à comprendre les enjeux dans un environnement évolutif tout en maîtrisant des outils techniques. Ces orientations ne sont, bien entendu, pas particulières au champ de la question sociale et on retrouve cette évolution dans tous les univers professionnels. Ce que nous tentons donc de décrire ici c'est donc la manière dont ces professionnels se pensent ou non comme un groupe aux propriétés particulières. Nous cherchons également à repérer si ces directeurs qui partagent un même statut partagent aussi les mêmes définitions professionnelles de ce qu'ils sont et ce qu'ils font.

Ce sont donc les modalités de segmentation ou de cohésion de ce groupe social que nous décrirons. Nous observerons la manière dont ces directeurs articulent ou non l'identification à métier qui s'inscrit dans un champ structuré sur le registre de l'assistance, un habitus catholique, le primat de l'être sur le savoir, un référentiel de la relation et l'identification à un statut. Nous avons montré que les agents dominants du champ voudraient un cadre proche du modèle de l'expert capable « d'optimiser l'entreprise sociale » et de fonctionner en décloisonnant les différents univers professionnels sur le modèle du réseau qui rassemble des acteurs sociaux divers selon des valeurs d'initiative et de souplesse.

La référence au statut de cadre n'est donc pas en apparence source d'identification professionnelle. Est - ce pour autant que cette catégorie sociale est homogène? Nous ne le pensons pas, et nous l'avons en partie démontré en mettant en évidence la diversité des

parcours professionnels, qui segmente le groupe. Nous allons maintenant reprendre les propos des directeurs relatifs à ce qu'ils sont et ce qu'ils font et tenter de repérer les registres dans lesquels se structurent leurs discours. Nous avons formalisé cette analyse de contenu dans le tableau qui suit.

**Tableau n° 27 Les registres sur lesquels se structure l'identité professionnelle des directeurs du secteur de l'Éducation spécialisée**

<p><b>Entretien n°1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer l'équipe (exercice d'une responsabilité de garant d'un travail social, d'avoir du temps pour le faire et ne pas dévoyer son temps à monter des dossiers pour joindre les deux bouts)</li> <li>• Faire vivre une équipe de la manière la plus dynamique possible en lien avec une association</li> <li>• Privilégier l'intérêt pédagogique de la structure</li> <li>• Favoriser les relations avec les différentes structures existantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encadrement technique</b></li> <li>• <b>Partenariat - Réseau</b></li> <li>• <b>Dit manquer de reconnaissance (y compris salariale) du temps de travail effectué</b></li> </ul>
<p><b>Entretien N°2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment de ne pas toujours privilégier l'activité principale pour laquelle il est rétribué. (cf. exercer une fonction de directeur)</li> <li>• Assume une fonction de directeurs de plusieurs établissements sur lesquels il est inégalement présent. (responsable d'un centre maternel où sur le plan budgétaire direction et direction adjointe n'existe pas)</li> <li>• Porte des projets qui favorisent le développement de l'association</li> <li>• Laisse le registre pédagogique aux éducateurs et chefs de service. (dit ne pas connaître les enfants)</li> <li>• Coordonne, prépare les dossiers et "envoie sur les experts compétents"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilités politiques</b> (coordination d'association - rôle central dans celle - ci - participe aux réunions de bureau - joue en quelque sorte le rôle d'un directeur général sans en avoir le statut)</li> <li>• <b>Sentiment de faire autorité</b> sur le personnel et les enfants. (dit que ce sont des qualités personnelles qui ne s'apprennent pas)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagarre avec l'association pour mettre les perspectives pédagogiques au sein même des préoccupations de l'hébergement</li> <li>• Faire "tourner" un établissement avec un déficit de moyens. (il manque 4 postes - deux modes de financements: aide sociale de l'état et conventions à négocier avec le conseil général)</li> <li>• Structurer l'établissement en lien avec les évolutions des politiques sociales et les besoins des populations accueillies. (organiser la structure pour permettre l'accès au logement et au travail pour 71 personnes accueillies)</li> <li>• Utilise la vice - présidence de son association pour faire des propositions concrètes aux pouvoirs publics. (dispositif sanitaire mis en place par une municipalité -Aménagement du territoire)</li> <li>• Monte des dossiers pour obtenir des financements autre que le prix de journée fixé par l'Etat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement et structuration de l'établissement et gestion de personnel.</b></li> <li>• <b>Rôle d'expert auprès des instances qui participent à la conception et à la mise en oeuvre des politiques publiques.</b></li> <li>• <b>Assurer la pérennité de la structure par une bonne gestion financière et le montage de projets. (pluralité des financements)</b></li> </ul>
<p><b>Entretien N°4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifie un risque de déconnexion entre ceux qui comptent, ceux qui gèrent et ceux qui sont porteurs de messages forts. (risque d'oublier u'on est là po souffrent)</li> <li>• Prix de journée qui n'évolue plus il faut donc trouver d'autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gérer la complexité et redonner du sens à l'action des travailleurs sociaux au quotidien. (contradiction possible entre le cœur du métier et les exigences liées à la pérennisation de l'activité)</b></li> <li>• <b>Anticiper les effets des évolutions des politiques sociales par une gestion</b></li> </ul>



	financements (développement social urbain, contrat de ville) pour avoir une marge financière et promouvoir de nouveaux projets.	<p><b>prévisionnelle des emplois</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher des financements complémentaires à ceux du conseil général.</li> <li>• Veiller à l'équilibre budgétaire en n'abandonnant pas les exigences éthiques.</li> </ul>
<b>Entretien N°5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des dispositifs expérimentaux qui répondent aux besoins des populations accueillies.</li> <li>• Structurer le développement de l'établissement. Adapter les formes d'accompagnement aux besoins des personnes. (foyer, résidence, ateliers, appartements)</li> <li>• Gérer une ambiguïté entre l'agrément de l'établissement (foyer occupationnel) et la façon d'accompagner les personnes en difficultés qui peuvent présenter des troubles psychiatriques plus qu'un handicap. (cf. prendre de la distance avec l'application stricte de la réglementation et de la logique administrative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilités politiques</b> (a joué un rôle de directeur général sans en avoir le statut - cf. interlocuteur des élus et des techniciens du conseil général, même si le président de l'association était présent)</li> <li>• <b>Sentiment de tout faire</b> (directeur d'association ou d'un service)</li> <li>• <b>Gestion financière pour ne pas être dépossédé des choix éducatifs par les gestionnaires.</b></li> </ul>
<b>Entretien n°6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner du sens à l'action éducative, au fonctionnement de l'institution.</li> <li>• Etre garant du respect de l'intérêt de l'enfant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encadrement technique</b></li> </ul>
<b>Entretien n°7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de mesures éducatives, suivi de dossiers, supervision technique des travailleurs sociaux. Mais cela ne le satisfait pas. Il souhaiterait, comme c'est d'ailleurs prévu, structurer plusieurs services sur la base d'un arrondissement judiciaire et en décliner l'organisation du travail.</li> <li>• Sentiment de jouer plusieurs rôles entre directeur d'un service exerçant une fonction proche de celle d'un chef de service et directeur associé, en réunion de direction, aux enjeux institutionnels et associatifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encadrement technique</b></li> <li>• <b>Organisation du travail</b></li> <li>• <b>Cohérence possible dans l'exercice d'une même fonction de directeur qui peut amener à jouer plusieurs rôles?</b></li> </ul>
<b>Entretien n°8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est directeur général d'un « complexe ». A la responsabilité de 88 salariés et de 330 personnes handicapées.</li> <li>• Le CAT a été restructuré trois fois pour raisons économiques et médico – sociales. (des personnes handicapées avaient été accueillies alors qu'elles étaient incapables de faire un travail qui produise de la valeur ajoutée.</li> <li>• Gère 4 comptes administratifs séparés. (budget relatif aux activités commerciales, budget financement état, budget section occupationnelle, budget atelier protégé)</li> <li>• Négocie avec le département la reconnaissance du travail à mi - temps pour les personnes handicapées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Développement et structuration de l'établissement - gestion de personnel.</b> (70 % de gestion des ressources humaines et 30 % de gestion économique pure)</li> <li>• <b>Responsabilités politiques</b> (Négociations avec les politiques pour faire valoir les besoins des personnes. Président d'un groupement économique. président d'un groupement des CAT et des ateliers protégés de la région X)</li> </ul>
<b>Entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérer un projet éducatif en lien avec les exigences budgétaires d'un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Démarchage financier</b> (trouver des financeurs pour permettre de nouvelles</li> </ul>

n°9	<p>CAT. (il a fallu s'adapter à une prise en charge annuelle d'un travailleur handicapé qui est passé de 120 000 francs à 78 000 francs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de nouveaux projets comme la création d'un restaurant géré par les personnes handicapées)</li> </ul>	<p>créations théâtrales - ministère de la culture - conseil régional... une création coûte environ 700 000 francs)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion et supervision artistique des projets</b></li> </ul>
Entretien n°10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre à tous les talents de s'exprimer.</li> <li>• Possibilité de choisir ses collaborateurs et d'influer sur l'organisation du travail. (fait la comparaison avec un directeur de SEGPA)</li> <li>• Engager des dépenses par délégation du président d'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Animation et coordination des personnels de l'établissement en lien avec une mission associative.</b></li> <li>• <b>Responsabilités politiques.</b> (assurer la liaison entre les différents établissements de l'association et animer une équipe sur des projets transversaux)</li> <li>• <b>Exercice du pouvoir par délégation associative</b></li> </ul>
Entretien n°11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des procédures relatives à l'accueil des jeunes.</li> <li>• Clarifier les critères d'admission de la population accueillie.</li> <li>• Restructuration de l'établissement en lien avec une étude des besoins sur le territoire menée par les organismes de tutelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assurer la pérennité de la structure.</b> (plus suffisamment d'admission de jeunes à cause d'un déficit des partenaires)</li> <li>• <b>Encadrement technique</b> (suivi des équipes éducatives et de la mise en oeuvre des projets des jeunes - pallier les dysfonctionnements de tous ordres)</li> <li>• <b>Recadrage de la relation d'emploi.</b> (cf. reconnaissance de la faute professionnelle et prise de sanctions correspondantes)</li> <li>• <b>Supervision d'une restructuration des bâtiments pour les rendre conformes aux normes de sécurité, et ce sans forcément de soutien de la part de l'association.</b></li> </ul>
Entretien n°12	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de procédures (comptables, administratives ou autres, formaliser les missions de chacun des personnels, formaliser la ligne hiérarchique pour éviter que certains niveaux hiérarchiques soient contournés par les salariés)</li> <li>• Mise en conformité de toutes ces procédures compte - tenu de contrôles de la direction du travail sur les financements Fond Social Européen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restructuration des modalités de la relation d'emploi afin de passer d'un mode affectif à un mode contractuel.</b></li> <li>• <b>Impliquer la structure dans une dynamique de développement local</b></li> <li>• <b>Cohérence possible entre deux co - directeurs?</b> (faire de l'argent à tout prix quitte à désorganiser la structure)</li> </ul>
Entretien n°13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'entourer de gens compétents dans différents domaines.</li> <li>• Mettre en oeuvre des missions en tenant compte d'une pression politique forte. (cf. trouver des marges de manœuvre par rapport au poids d'une technocratie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Organisation du travail pour permettre des formes d'accompagnement les mieux adaptées aux populations.</b></li> <li>• <b>Fonction d'expertise par rapport aux élus, techniciens chefs de projets municipaux qui souhaitent mettre en oeuvre des projets sur un quartier donné.</b></li> <li>• <b>Prise de responsabilité politique</b> (très impliqué dans le cadre du Conseil communal de prévention de la délinquance, a collaboré très étroitement à la mise en place du dispositif "emploi - jeunes")</li> </ul>
Entretien n°14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piloter des systèmes à géométrie variable. (cf. mettre en place des projets pour répondre à des besoins spécifiques d'une population - ex: accueil d'adolescents présentant des troubles psychiatriques - en articulant des subventions d'origines diverses.</li> <li>• Improvisation sur l'organisation du cadre de travail compte - tenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restructuration de l'établissement.</b></li> <li>• <b>Gérer les contradictions entre:</b> les orientations données par les politiques sociales et les moyens alloués. les exigences réglementaires et la nécessaire souplesse dans le travail réalisé par les éducateurs.</li> </ul>

	d'exigences contradictoires. (adaptabilité et disponibilité du personnel pour mettre en oeuvre des projets / traçabilité des horaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion du personnel et de l'organisation du travail.</b> (en lien avec les exigences réglementaires et les besoins que requièrent les projets mis en oeuvre)</li> <li>• <b>Prise de responsabilité politique</b> (engagé dans le conseil communal de prévention de la délinquance, négociation avec le conseil général autour d'action d'insertion dans le cadre du RMI)</li> <li>• <b>Travail de réseau</b> (difficile) avec les autres établissements ou service accueillant des jeunes en difficulté.</li> </ul>
<b>Entretien n°15</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas rester simplement dans un travail d'exécution au quotidien sans perspective, avoir une marge de manœuvre.</li> <li>• Quand un directeur finit par répondre à l'ensemble des contraintes qui sont les siennes il ne reste plus beaucoup de place pour l'anticipation, pour l'imagination des services, pour le souci des personnes. Il souhaiterait n'assumer qu'une direction pédagogique laissant l'application des règles et des contraintes à une direction administrative.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Garder une originalité de travail</b> (mener des recherches)</li> <li>• <b>Encadrement technique.</b></li> <li>• <b>Gérer la complexité</b> (trouver un fonctionnement qui conciliait à la fois une proximité des personnes, une proximité avec les équipes, une proximité avec les adolescents tout en réussissant à déléguer. Retrouver du sens à l'accompagnement éducatif)</li> </ul>
<b>Entretien n°16</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en partenariat avec les autres établissements. (cf. intégrer des jeunes d'autres établissements à des sorties organisées par l'institution)</li> <li>• Etre suffisamment formé et agir en collaboration avec les autres directeurs pour éviter de prendre des risques inutiles. (cf. connaître les textes, savoir que répondre lors d'une enquête de police suite à une défaillance d'un membre du personnel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etre en conformité avec la législation.</b></li> <li>• <b>Gérer en harmonisant les moyens avec ceux des autres établissements du territoire et assurer la restructuration de l'établissement</b></li> </ul>
<b>Entretien n°17</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chacun fait un petit peu le travail de l'autre quand il s'agit de compenser les absences.</li> <li>• Faire passer les personnels des droits d'usage aux règles.</li> <li>• Organisation des horaires avec un déficit de moyens. (manque des postes éducatifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se définit par la polyvalence des tâches.</b> (de la gestion administrative et financière de l'établissement avec l'aide de la comptable à l'encadrement technique jusqu'à assurer des temps de présence auprès des populations accueillies ou faire des démarches avec elles.)</li> <li>• <b>Restructuration des modalités de la relation d'emploi afin de passer d'un mode affectif à un mode contractuel.</b> (A permis à l'établissement de passer sous convention collective)</li> <li>• <b>Dépassement du temps de travail conventionnel</b></li> </ul>
<b>Entretien n°18</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des possibilités pour l'intégration scolaire et professionnelle.</li> <li>• Préparation de l'application de la réduction du temps de travail. (gestion d'une équipe pluri - disciplinaire)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encadrement technique</b></li> <li>• <b>Gestion de personnel</b></li> <li>• <b>Evoque le manque de reconnaissance salariale.</b> (moins payé qu'un directeur de SEGPA)</li> </ul>
<b>Entretien n°19</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un établissement social, ce n'est pas un institut de gestion, c'est un lieu où il y a de l'humain, des êtres en souffrance, c'est la remédiation qui tente, c'est ce que j'aime pratiquer. Se sent plus de la génération des directeurs charismatiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion de la complexité</b> (cf. Management de budget, de gestion, de sécurité, de responsabilité tout en étant proche des gens qui travaillent - "se débrouiller dans les contradictions entre l'intérêt des personnes accueillies et l'intérêt des services techniques du conseil</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Applique les directives de la direction générale qui parviennent sous la forme de notes de service.</li> <li>• Intérim sur trois petites structures. (travail d'animation de réunions, contacts avec les personnels)</li> </ul>	<p>général)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cohérence possible entre la direction d'un établissement et la direction générale?</b></li> <li>• <b>Encadrement technique</b></li> </ul>
Entretien n°20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de 365 jour par an, c'est être tout le temps sur la brèche sur le plan de la responsabilité. (dit qu'il y a 80 postes vacants sur le plan national au journal officiel)</li> <li>• Négocie avec les différentes instances politiques (président du conseil général – procureur de la république) pour que l'établissement n'accueille pas des enfants en surcharge. (cf. engagement de la responsabilité civile et pénale du directeur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Déficit de reconnaissance statutaire</b> (le directeur est corvéable à merci - peu de reconnaissance salariale fin de carrière il gagne environ 20 000 francs - charge de travail énorme)</li> <li>• <b>Etre porteur des besoins des enfants qui vivent des souffrances épouvantables auprès des organismes de tutelle.</b> (négocie les moyens adéquats en personnels)</li> <li>• <b>Garder le sens et la cohérence de la prise en charge.</b></li> <li>• <b>Vigilance sur la sécurité de l'établissement</b> (ne pas engager sa responsabilité civile et pénale)</li> </ul>
Entretien n°21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre garant d'un accompagnement qui permette l'insertion sociale d'une maman sur un quartier.</li> <li>• Proposer des espaces de négociation et d'amélioration du travail.</li> <li>• Toujours avoir un projet d'avance, être force de proposition. (cf. génération des directeurs constructeurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en réseau pour compenser un déficit de personnel technique</b> (cf. infirmière psychiatrique, professionnels qui accompagnent la prise en charge des dépendances, professionnels de l'insertion.)</li> <li>• <b>Gestion de l'accompagnement des mamans en lien avec les moyens de l'établissement.</b> (cf. pas de prix de journée du conseil général pour les bébés)</li> <li>• <b>Restructuration complète de l'établissement</b></li> <li>• <b>Gestion des contradictions entre les orientations du conseil général</b> (cf. parentalité) et les moyens alloués</li> <li>• <b>Prise de responsabilités politiques</b> (négociations ardues avec les élus et les techniciens du conseil général pour la mise en conformité des locaux)</li> <li>• <b>Dévalorisation du statut</b> (on a renvoyé les directeurs à leurs petites obligations de fonctionnement interne sachant qu'il y avait d'autres têtes qui pensaient pour eux.)</li> </ul>
Entretien n°22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un établissement c'est tous les problèmes qu'il faut gérer avec les gens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assurer le développement de l'établissement et consécutivement gérer le déroulement de carrière des professionnels.</b></li> <li>• <b>Etre à l'écoute des personnes accueillies dans l'établissement.</b> (qui ont beaucoup de choses à apprendre aux professionnels)</li> <li>• <b>Assure des responsabilités politiques qu'il met en lien avec l'exercice de sa fonction.</b></li> </ul> <p>(conseiller municipal avec délégation du maire dans plusieurs organismes, adjoint chargé des finances à l'état civil de la mairie)</p>
Entretien n°23	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail en partenariat avec les CAT. (cela concerne peu de résidents)</li> <li>• Partenariat avec des haras de diverses municipalités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mise en réseau pour compenser un déficit de personnel technique.</b> (3 moniteurs d'atelier pour 54 résidents)</li> </ul>

<b>Entretien</b> N°24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les négociations budgétaires deviennent très difficiles.</li> <li>• Négociations budgétaires pour obtenir des postes supplémentaires. (obtention de temps de psychologue, de secrétariat, de contrat emploi - solidarité)</li> <li>• Redéfinir le rôle et la fonction de chacun au niveau de l'équipe de cadres.</li> <li>• Créer des outils de suivi de l'activité. (projection budgétaire annuelle, tableau des enfants accueillis)</li> <li>• Identification à un modèle de directeur généraliste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Structurer l'organisation de l'établissement et les relations salariales en lien avec la législation actuelle.</b></li> <li>• <b>Mise de l'établissement aux normes de sécurité.</b></li> <li>• <b>Suivi de l'équilibre budgétaire.</b> (vigilance sur le taux d'occupation de l'établissement)</li> <li>• <b>Faire évoluer l'établissement sur le plan architectural.</b></li> <li>• <b>Assurer le développement de l'établissement par la diversification des lieux d'accueil.</b></li> <li>• <b>Complexité de la gestion du personnel compte - tenu des nouvelles réglementations.</b> (réduction du temps de travail effective pour les salariés non cadres mais pas pour les cadres)</li> </ul>
<b>Entretien</b> n°25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité de planifier, organiser, anticiper car gère plusieurs services.</li> <li>• Organiser le travail mais ne pas tout verrouiller c'est difficile quand on n'a pas un contrôle direct sur tout. (les différents services interviennent environ auprès de 700 mineurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gérer la complexité.</b> (difficulté simplement d'organiser les choses de telle sorte qu'elles aient du sens et qu'elles soient perçues comme ayant du sens pour les salariés et donc pour les publics.)</li> <li>• <b>Gestion de personnel</b> (chefs de service et travailleurs sociaux) pour les amener à mieux organiser le travail.) <b>et organisation du travail.</b></li> <li>• <b>Surcharge de travail</b> (peut parfois travailler jusqu'à 70 heures par semaine.</li> </ul>
<b>Entretien</b> n°26	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser une équipe pluri - disciplinaire autour d'un projet au service de l'enfant.</li> <li>• Difficulté de manager une partie du personnel qui est sous l'autorité de l'inspecteur de l'Education nationale et qui est mis à disposition de l'établissement.</li> <li>• Essayer d'ouvrir le personnel à d'autres méthodes de rééducation de la surdité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestion des ressources humaines.</b></li> <li>• <b>Impulser une autre culture.</b> (passer d'une culture Education nationale à une culture médico - sociale)</li> <li>• <b>Encadrement technique.</b></li> </ul>
<b>Entretien</b> n°27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place le regroupement de plusieurs petits établissements autour d'un plateau technique.</li> <li>• Structurer une équipe de direction pour accompagner les changements.</li> <li>• Associé aux réunions préparatoires pour élaborer le schéma départemental enfance - famille.</li> <li>• Participe à un groupement inter - établissements qui regroupe des institutions de la fonction publique et du secteur associatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mettre en place la restructuration de l'établissement.</b></li> <li>• <b>Prise de responsabilités politiques.</b> (fait référence à son administration centrale qui a une mission de conseil et de mise en application des politiques éducatives auprès du conseil général)</li> </ul>
<b>Entretien</b> n°28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre garant d'un travail qui justifie un prix de journée élevé. (2000 francs par jour et par adolescent)</li> <li>• Supervision de l'ensemble des écrits. (synthèses, bilans à envoyer aux magistrats, aux avocats, aux juges d'instruction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assurer une Gestion équilibrée de l'établissement.</b></li> <li>• <b>Assurer une représentation de l'établissement à l'extérieur.</b></li> <li>• <b>Encadrement pédagogique</b></li> </ul>
<b>Entretien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité de l'association et donc de ses cadres, dont le directeur, à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assurer une fonction d'expertise.</b></li> </ul>

n°29	<p>proposer des réponses en termes d'accompagnement de jeunes dépendants de produits toxiques. (trouver une alternative à la réponse administrative ou judiciaire)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le concept de l'adolescence, le concept de la toxicomanie sont des concepts mutants. Les lois, les décrets, les circulaires sont très changeantes au fil du temps.</li> <li>• Interventions auprès de différents partenaires dont les collègues pour trouver des réponses autres que l'exclusion, la répression, la sanction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Restructurer l'établissement dans le respect des normes en vigueur.</b> (sécurité, hygiène, accessibilité aux personnes handicapées)</li> <li>• <b>Garant des ressources humaines, des équilibres financiers et du cadre administratif.</b></li> <li>• <b>Se conformer aux politiques sociales ambiantes.</b></li> </ul>
Entretien n°30	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre proche de ses équipes.</li> <li>• Restaurer l'image de marque de l'établissement.</li> <li>• "fait parfois du groupe quand il manque du personnel".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Encadrement technique.</b> (est en désaccord avec les politiques sociales actuelles et la direction générale qu'il estime trop rigide sur le pan administratif)</li> <li>• <b>Assurer une fonction de représentation de l'établissement à l'extérieur.</b></li> </ul>

L'analyse de contenu met en évidence un certain nombre de registres du discours permettant aux directeurs de décrire leur activité professionnelle. Il ne s'agit en aucun cas de la description du travail effectué, ce qui sera le propos du chapitre suivant, mais bien de la représentation de ce qui est attendu d'eux - mêmes dans l'occupation d'un poste de directeur. On distingue donc:

### Des revendications explicites à propos du statut de cadre

Si 12 personnes sur 30 disent ne pas s'être projetées dans un statut de cadre ou dans une fonction de direction, soit 40% de l'échantillon, à l'inverse 5 personnes soit 17% de l'échantillon, trouvent que leur statut manque de reconnaissance:

- L'entretien n°1 mentionne un manque de reconnaissance, y compris sur le plan salarial, du temps de travail effectué.
- L'entretien n°17 indique un dépassement conventionnel du temps de travail. On peut citer les propos de la directrice pour mieux entrevoir ce que représente un statut de cadre dans un établissement qui manque de moyens:

*« Et en même temps je crois que ça fonctionne aussi parce que je les laisse pas tomber en cas de grosse difficulté. On a du fonctionner pendant plus de 2 mois avec 4 éducateurs puisque quelqu'un a été ...entre le 3 octobre et le 22 décembre, il y avait une personne en moins dans l'équipe. Donc j'étais là avec eux, j'ai assuré des soirées aussi, j'ai fait la liaison entre celui qui partait à 20h et l'arrivée de la veilleuse le soir. Je suis venue ici des samedis après-midi. Il y a juste une chose que je leur ai tout de suite dit, j'ai dit « je vous préviens en dehors des vacances scolaires, je ne viendrai pas à 7h le matin et je ne ferai pas les nuits. Il faut quand même pas pousser... » Mais j'étais à leur côté. Je crois que ça quelque part, ça a été important, c'est important et encore maintenant. J'hésite pas à dire « bon, il y a personne là »...Cet après-midi par exemple, entre 14 et 17h, il n'y a pas d'éducateur mais ce n'est pas grave, je suis là et X est là aussi. Qu'est-ce qu'il faut ? C'est une présence dans la maison et bien on est capable de la donner, même la secrétaire comptable... C'est vrai que parfois c'est difficile parce qu'il y a eu des semaines où je sais pas combien d'heures j'ai fait, mais je me disais parfois, quand j'ai fait un déménagement par exemple, je me disais mais qu'est-ce que je fous là quoi...Mais en même temps il n'y avait pas d'autre solution et puis au moins l'équipe ne se sentait pas seule. Je pense que si on en discutait avec eux, je pense que c'est ce qui ressortirait le plus. Ils ne sont plus tout seul. Ils savent qu'aucune question n'est idiote le week-end sur le portable. Alors au début, ils ont beaucoup appelé parce qu'on ne sait pas comment on peut faire. Ils voulaient mon aval quoi, un conseil...Aujourd'hui, ils appellent beaucoup moins et quand ils appellent, c'est en fait pour se faire confirmer quelque chose, mais ils savent déjà...Ou alors, « Mme X, on s'en sort pas là... », « bon, j'arrive... » C'est vrai que les fois où j'ai du intervenir la nuit ou le week-end, 5 minutes après, j'étais là. Donc je pense que ça, ça a*

*été important et c'est toujours important. Et je vis beaucoup mieux aujourd'hui parce qu'on m'appelle beaucoup moins. Mais ils se sentent en confiance ».* (entretien n°17)

- L'entretien n°18 évoque le manque de reconnaissance salariale. Le directeur dit être moins payé qu'un directeur de SEGPA.
- L'entretien n°20 dénonce le manque de reconnaissance statutaire: « le directeur est corvéable à merci pour peu de reconnaissance salariale, un salaire d'environ 3100 € en fin de carrière et une charge de travail énorme ».
- L'entretien 21 explique ainsi la dévalorisation du statut: « on a renvoyé les directeurs à leurs petites obligations de fonctionnement en sachant qu'il y avait d'autres têtes qui pensaient pour eux ». Parlant des relations avec son administration générale le directeur s'exprime ainsi:

*« Alors on a suffisamment dans le temps lutté contre les directeurs constructeurs mais je crois qu'il faut rester, il faut avoir une âme constructive quand même. On a envie de faire avancer les choses quand même, d'améliorer un petit peu, en étant conscient des vrais besoins aussi et peut-être la diversification de l'action sociale maintenant à mener. Il y a des terrains qu'on a, qui sont vraiment à étudier dans la prévention précoce, etc. Je ne dis pas qu'il faut tout pour les établissements mais les établissements ont leur part et leur place à devoir jouer pleinement. Il ne faudrait pas le museler. Le département a mis en place maintenant une nouvelle répartition des territoires et l'enjeu, ça va être quelles relations de fonction on va avoir avec les responsables de territoire, pour savoir entretenir correctement le réseau dans le territoire... Il y a 20 ans de ça beaucoup de Directeurs étaient des constructeurs, c'est-à-dire qu'ils construisaient les établissements, ils mettaient en place les établissements, l'Etablissement public départemental a été un élément moteur de ça. Et la peur c'est que ça devenait une dépense très importante donc on a renvoyé un peu les Directeurs à leurs petites obligations de fonctionnement interne, sachant qu'il y avait d'autres têtes qui pensaient pour eux. Ceci dit, pourquoi pas, il y a sûrement des têtes plus importantes que nous mais il faut pas oublier de les mettre en relation pour avancer ».* (entretien n°21)

Si la culture de cet espace occupationnel a entraîné les professionnels que nous étudions à préférer la notion de responsable à celle de cadre nous pouvons retirer quelques enseignements des propos de ceux qui abordent la question du statut. Nous savons qu'elle s'inscrit dans la perspective d'une relation salariale fragilisée où le statut de cadre est menacé. Nous avons vu dans l'analyse documentaire que les directeurs sont des professionnels qui ont lutté pour faire reconnaître le statut de cadre, même ceci n'apparaît pas comme tel dans les entretiens. Néanmoins l'analyse de contenu met en évidence au moins trois facteurs qui ont une incidence sur le statut :



- La fragilité de la structure et donc le déficit en moyens matériels et humains eu égard les modalités de financement. (cf. les établissements de compétence Etat comme les centres d'hébergement et d'insertion sociale ou les Centres d'Aide par le Travail)
- Les nouveaux équilibres entre le global et le local et les pressions politiques compte- tenu de l'organisation de l'activité d'aide aux populations sur un territoire donné selon un schéma départemental et des contrats d'objectifs. Ainsi s'exprime un directeur d'un foyer maternel :

*« Que fait le Directeur ? Il a effectivement normalement toujours 1 ou 2 projets en avance pour pouvoir se projeter parce que il faut toujours aller de l'avant pour assurer l'aujourd'hui. Parce que pour aller après se battre et combattre pour les décideurs, les financeurs, il faut toujours se garder un laps de temps. Donc on a à gérer le quotidien et à projeter l'avenir en suivant l'évolution. C'est pas nous qui faisons l'avenir, en suivant l'évolution de l'action sociale et de ce que, en même temps, nos décideurs souhaitent comme axes de travail. Ce qui n'est pas simple non plus après à moduler. Dans la vision qu'ils ont, qu'ils peuvent avoir de l'action sociale et de ce qui a à mettre en œuvre sur le terrain. Il y a quand même un décalage. Alors forcément, en ce qui concerne à l'EPDSAE, ce sont avant tout les politiques puisque le conseil d'administration a pour président, le président du Conseil général et des élus conseillers généraux avec la représentation à parité égale de personnel et de personnes es-qualité. Et après, ça se décline sur chaque établissement. On a un système de contrôle intermédiaire qui sont les services administratifs du département à travers l'Aide sociale à l'enfance qui là impose aussi ses normes autorisées à l'encadrement, aux finances, etc....sur lesquelles il nous faut sans arrêt négocier pour essayer d'avancer ». (entretien n°21)*

- La manière dont se divise le travail d'éducation et d'aide selon des modes spécifiques d'organisation hiérarchique et compte – tenu de l'Etat des rapports sociaux à l'œuvre dans l'institution. On peut se rendre compte ici à travers les propos d'une directrice d'un foyer pour personnes déficientes intellectuelles de la structuration d'une organisation hiérarchique et de la marge de manœuvre que peut s'octroyer un professionnel. Ainsi s'exprime une directrice à propos de la manière dont fonctionnent les notations dans son établissement:

*« Je n'irai pas contre mon Directeur général, attention, il y a des directives qu'en sont vraiment. Il y a un règlement intérieur, je vais l'appliquer, il ne faut pas exagérer sinon je n'ai plus qu'à démissionner et aller construire ma boîte ailleurs. C'est clair ! Les directives qui sont des lois cadres, je dirais, je ne les dérogerai jamais ou si je les déroge j'irai en parler avant, en disant je trouve que c'est injuste...Qu'est-ce que vous*

*en pensez ? A chaque fois que je voudrais déroger une loi entre guillemets, j'irai voir mon cadre supérieur, ce qui est tout à fait logique. Là je déroge pas grand chose, au lieu de recevoir l'agent après, je le reçois avant...Il ne signe pas, l'agent, sa notation, il attendra pour signer, que le Directeur général l'ait signé, donc là dessus je vais suivre la ligne directrice, puisque l'agent ne pas signer avant qu'un Directeur général ait signé, ce qui est tout à fait logique. Donc en fait l'agent je vais le recevoir deux fois, mais la deuxième fois, ça va être simplement une griffe puisque...Mais je trouve que l'entretien doit venir avant...Voilà, cette marge de manœuvre ne gêne en rien la directive que j'ai reçue. Mon agent ne signera pas avant le Directeur général. Je lui ai dit que moi je préférerais recevoir les agents avant, d'une part, ça permet de pouvoir discuter de mon appréciation et de pouvoir la revoir avec l'agent ou de ne pas la revoir, j'estime que j'ai raison, c'est tout...Mais de pouvoir en discuter et que quand ça part il sait très bien ce qui va partir, c'est tout. Mais on me demande de faire un entretien après sur quelque chose que je ne peux plus changer, c'est plus un entretien...Pour moi personnellement, dans ma logique, je ne sais pas si tout le monde a la même logique que moi. Je pense qu'il y a 2 ou 3 directeurs qui font comme moi, mais tout le monde ne le fait pas. Mais moi j'estime que l'agent a le droit de ne pas être d'accord et qu'on puisse en discuter avant. Parce que le jour où j'aurai signé et que le Directeur aura signé, c'est terminé, c'est figé, il a plus qu'à accepter et faire un appel en CAP (commission administrative paritaire). Donc j'évite en fait « les dossiers en CAP », je ne dis pas qu'il n'y en a jamais chez moi, il y en a, c'est normal parce qu'il y a des gens avec qui je dis je suis désolée, vous n'êtes pas d'accord mais moi c'est comme ça et puis c'est tout, vous ferez appel à la CAP, je ferai un rapport, vous ferez votre rapport et puis terminé quoi. Mais ça nous en évite quelques uns. » (entretien n°23)*

### **Adapter les équipements aux évolutions du champ**

Ce registre est très présent dans la représentation que se font les directeurs de leur travail. Il recouvre au moins cinq dimensions :

- La restructuration architecturale conformément aux normes de sécurité.
- La restructuration des activités produites par l'établissement ou service et de l'organisation extérieure en lien avec des objectifs de productivité.
- La recherche de l'équilibre financier voire d'une certaine efficience.
- La gestion du personnel en lien avec les textes législatifs et réglementaires.
- L'inscription de la structure dans une politique locale d'Aide sociale.

On constate que ces préoccupations sont totalement en lien avec les exigences actuelles liées à la modernisation des administrations publiques où il s'agit de délivrer à l'utilisateur un service de qualité, de contractualiser avec les pouvoirs publics à partir d'une analyse conjointe de la pertinence des actions à mener, et enfin d'évaluer les pratiques

professionnelles et la qualité des services. La loi du 2 janvier 2002 relative aux institutions médico – sociales montre à quel point le champ de la question sociale est hétéronome. Cette loi de rénovation de l'action sociale poursuit en effet deux objectifs:

- La modernisation du secteur associatif et public à travers un certain nombre de directives qui visent à la rationalisation des moyens, à l'évaluation des coûts des prestations pour mieux les comparer et les harmoniser.
- Une réelle mise en œuvre du droit des usagers à travers l'obligation d'un certain nombre d'outils comme le livret d'accueil, le contrat de séjour. Cette orientation est d'ailleurs confirmée par la publication au journal officiel du 9 octobre 2003 du décret relatif à la charte des droits et des libertés des usagers.

De manière actualisée, on retrouve cette double référence, dont parle Michel Autès. Elle organise le champ sur la base de valeurs fortes comme l'autonomie et l'émancipation des personnes, des groupes et des communautés, et sur des énoncés technicistes construits sur le modèle de la réparation. Celui - ci évolue aujourd'hui vers celui de la contractualisation.

On peut, par l'analyse de contenu, mieux visualiser la manière dont ces directeurs s'adaptent dans un champ où les règles du jeu ne sont plus tout à fait les mêmes.

#### La restructuration architecturale

- Dans l'entretien n°11 il s'agit de superviser en lien avec le comptable la restructuration des bâtiments pour les rendre conformes aux normes de sécurité.
- Dans l'entretien N°21 le directeur a dû envisager une restructuration complète de l'établissement, d'autant plus que les locaux ont été incendiés plusieurs fois et que l'établissement a été menacé de fermeture.
- Dans l'entretien n°24 il s'agit d'une préoccupation identique.
- Dans l'entretien n°29 c'est aussi la restructuration de l'établissement dont il est question, ce en lien avec les normes en vigueur à propos de l'hygiène, de la sécurité, et de l'accessibilité aux personnes handicapées.

La restructuration des activités par l'établissement ou service et de l'organisation extérieure en lien avec des objectifs de productivité.

- Dans l'entretien n° 3 il s'agit d'un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale financé par l'Etat et par des conventions négociées avec le Conseil général.. Les moyens sont insuffisants pour » faire tourner l'établissement ». Il faut créer des structures d'habitat et de travail pour pérenniser l'établissement et organiser les moyens humains pour optimiser l'encadrement de ces dispositifs.
- Dans l'entretien n°8 le directeur du Centre d'aide par le travail a eu le même souci. Il a du équilibrer le budget financé par l'Etat et le budget commercial produit par l'activité des travailleurs handicapés. Il a, à la fois revu l'activité produite (recherche de nouveaux marchés et adaptation de l'organisation du travail), et le recrutement des travailleurs, en orientant les moins valides, vers des lieux d'accueil plus adaptés.
- Dans l'entretien n°22 le directeur d'un foyer maternel cherche à diversifier les modalités d'accueil. Si initialement l'établissement a vocation de recevoir des jeunes mères avec enfants le directeur développe, en lien avec le Conseil général, des modalités de soutien à la parentalité (lieux d'accueil en externat, service d'aide à la parentalité...) pour lesquelles il reçoit des financements complémentaires.
- Dans l'entretien n°24 outre la conformité aux normes de sécurité il faut faire évoluer l'établissement sur le plan architectural en lien avec de nouveaux projets d'habitat susceptibles de favoriser davantage l'insertion des adolescents accueillis. (cf. diversification des lieux d'accueil)
- Dans l'entretien n°27 après avoir administré plusieurs petites unités le directeur de ces structures relevant de l'Etablissement public départemental doit maintenant organiser leur regroupement autour d'un plateau technique pour disposer de davantage de moyens et pour proposer à l'usager des services transversaux, comme par exemple, l'aide à la parentalité.

La recherche de l'équilibre financier voire d'une certaine efficience

- Dans l'entretien n°3 le directeur mentionne la nécessité d'assurer la pérennité de l'établissement par une bonne gestion financière et de monter des projets qui permettent de diversifier les sources de financement.

- Le directeur de l'entretien n°4 indique la nécessité de chercher des financements complémentaires à ceux du Conseil général.
- Dans l'entretien n°5 le directeur a surtout le souci de s'approprier les outils de la gestion budgétaire pour ne pas être dépossédé par les financeurs des choix éducatifs.
- Dans l'entretien n°8 le directeur est préoccupé par l'équilibre entre les subventions de l'Etat et l'activité commerciale.
- Dans l'entretien n°9 le directeur de ce CAT à vocation artistique évoque son activité de démarchage financier. Une création théâtrale coûtant environ 110 000 €, il doit chercher des financeurs et s'adresse au ministère de la culture, au conseil régional ...
- Dans l'entretien n°11 la directrice doit mettre en place des procédures d'admission pour ne pas laisser de places vacantes dans son établissement, ce qui a pour effet de lui faire perdre autant de financements à la journée qu'il y a de places libres. (cf. gérer au mieux le taux d'occupation de l'établissement)
- Dans l'entretien n°24 c'est cette même vigilance à propos du taux d'occupation qu'exprime la directrice. Elle est ainsi amenée à créer des outils de suivi de l'activité qui permettent une projection budgétaire annuelle, un suivi des entrées et des sorties des enfants ou des jeunes dans l'établissement.

#### La gestion du personnel en lien avec les textes législatifs et réglementaires

- Dans l'entretien n°4 le directeur souhaite anticiper l'évolution de l'activité (le magistrat prononce moins de mesures de tutelles aux prestations sociales) en mettant en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Dans l'entretien n°11, dans le cadre d'une rénovation de l'établissement et de son adaptation aux normes actuelles, la directrice recadre la relation d'emploi par la reconnaissance de la faute professionnelle et la prise de sanctions correspondantes.
- Dans l'entretien n°12 la personne en fonction de co – direction évoque également, un recadrage de la relation d'emploi pour la faire évoluer d'un registre affectif à un mode plus contractuel dans un établissement au passé militant, et créé à l'initiative d'une action collective de formation.
- Dans les entretiens n° 14 et 16 c'est aussi de gestion du personnel et de l'organisation du travail en lien avec les exigences réglementaires et les besoins requis par les projets mis en œuvre dont il s'agit.

- Dans l'entretien n°17 la directrice a contribué à la modernisation d'un établissement peu doté en moyens (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale) en lui permettant d'être géré par une convention collective. Comme pour l'entretien n°12 il a fallu gérer le passage d'une gestion affective à une gestion plus contractualisée de la relation d'emploi.
- Dans l'entretien n°24 la directrice a dû réajuster les relations salariales en lien avec la législation actuelle sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Elle mentionne la difficulté de gérer du personnel qui relève de deux registres différents: les salariés non cadres qui sont effectivement passés aux 35 heures et les salariés cadres pour lesquels l'association demande une certaine souplesse dans l'application de la législation.

#### L'inscription de la structure dans une politique locale d'Aide sociale

Depuis les lois de décentralisation et notamment la loi particulière de 1986 qui prévoit la création de schémas régionaux et départementaux l'activité d'aide aux populations s'inscrit sur un territoire donné et dans le cadre d'une mise en commun des moyens. C'est ce que prévoit la loi du 2 janvier 2002 en invitant à la création de réseaux coordonnés et de groupements économiques.

Nous avons eu l'occasion de voir dans l'analyse documentaire que la presse professionnelle présentait le directeur comme un généraliste développant une vision d'ensemble dans un monde aléatoire et incertain, à travers la maîtrise de réseaux et de relations avec des partenaires stratégiques pour réinscrire la structure qu'il dirige dans la logique globale de l'action sociale. Ici l'échelon pertinent est plutôt celui du département qui, dans la décentralisation des compétences, gère l'Aide sociale. L'analyse de contenu nous amène des éléments plus concrets.

- Dans l'entretien n°16 il s'agit d'envisager un travail en partenariat avec les autres établissements. (cf. intégrer des jeunes d'autres établissements à des sorties organisées par l'institution). C'est aussi agir en collaboration avec d'autres directeurs pour éviter la prise de risques inutiles.
- Dans l'entretien n°21 le directeur favorise un fonctionnement en réseau avec d'autres établissements pour compenser un déficit de personnels techniques. (cf.

infirmières psychiatriques, professionnels qui accompagnent la prise en charge des dépendances, professionnels de l'insertion)

- Dans l'entretien n°23 la directrice favorise des partenariats avec des municipalités car son foyer d'hébergement pour personnes handicapées manque de moyens. Il n'y a en effet que 3 moniteurs d'atelier pour 54 résidents.

### **L'encadrement technique**

On entend par encadrement technique ce qui relève de la sphère pédagogique investie par l'éducateur spécialisé et par le chef de service dans le contrôle du travail effectué par l'éducateur. On peut y retrouver des tâches comme l'animation d'équipe, la gestion de mesures éducatives, le suivi de dossiers, la supervision technique des travailleurs sociaux. On retrouve ici 10 personnes qui énoncent explicitement cette composante comme essentielle à la réalisation de leur travail. Il s'agit des entretiens 1 - 6 - 7 - 11 - 15 - 17- 18 - 20 - 26 - 30.

Pour les directeurs issus du secteur associatif, lorsqu'on croise ce registre avec les modalités d'accès aux fonctions de direction, on obtient une certaine cohérence :

- Pour les entretiens n° 1 et n°6 il s'agit de directeurs ayant accédé à la fonction selon un parcours initiatique.
- Pour les entretiens n°11 et n°17 il s'agit de directrices recrutées sur l'expertise. Celle - ci nous l'avons vu suppose une bonne connaissance du travail des éducateurs et des populations accueillies.
- L'entretien n°7 renvoie à une certaine gestion de la carrière, mais nous avons vu que la personne avait de la difficulté à définir son rôle, étant donné que son poste de directeur s'apparentait à celui d'un chef de service.
- L'entretien n°15 montre une rupture entre l'identité visée et celle attendue dans un statut de cadre. La personne s'identifie plus à un chercheur qu'à un directeur.

En ce qui concerne les directeurs du secteur public on retrouve 4 personnes. Si nous n'avons pas étudié de la même façon les modalités d'accès à la fonction, on remarque que l'on trouve :

- Deux instituteurs de formation initiale (entretiens n° 18 et 30), dont l'un d'entre eux (n°18) se dit attaché à son corps d'origine.
- Un directeur « pionnier » qui estime « devoir être porteur auprès des organismes de tutelle des besoins des enfants qui vivent des souffrances épouvantables » (entretien n°20)
- Une directrice issue de la voie administrative mais qui se déclare au service de l'enfant en introduisant une autre culture au sein de l'établissement. (entretien n°26)  
Il s'agit de prendre en compte les besoins de l'enfant, pas seulement sous l'angle de l'apprentissage, (Education nationale) mais dans une approche plus globale. (culture médico – sociale)

Nous constatons donc ainsi qu'un tiers de notre échantillon se représente son travail en référence à une culture de métier. Ceci est à notre sens un élément important de l'analyse empirique. Si 7 personnes sur 10 sont titulaires du CAFDES ou d'un diplôme de directeur d'Etablissement social, ce n'est pas pour autant qu'ils ont intériorisé la professionnalité s'y référant.

Ce n'est pas le fait de gérer un établissement comme une organisation productive qui donne une signification première à ce qu'ils font. En référence à la définition du métier donné par la MIRE et que nous avons déjà citée, si l'on se réfère à la colonne de gauche de notre tableau<sup>515</sup> on entrevoit bien la dimension concrète et technique du travail en lien avec une culture et une histoire du travail social au service de l'utilisateur.

### **Un rôle d'expert**

Même s'il est explicitement annoncé dans le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (1998) dans les référentiels de formation de cadre (référentiel du groupement national des IRTS), dans la littérature professionnelle, ce registre s'exprime de façon marginale dans notre échantillon. On le retrouve dans les entretiens n°3 - 13 et 29.

---

<sup>515</sup> Tableau n°27 Les registres sur lesquels se structure l'identité professionnelle des directeurs du secteur de l'éducation spécialisée.



- Dans le premier cas il s'agit de la pauvreté. Le directeur est vice – président d'une association dont la mission est l'insertion sociale. Au regard de son statut il est consulté par les élus à l'échelon local pour participer à la conception, à l'application et à l'évaluation des politiques sociales. (cf. contribue avec la municipalité et d'autres associations à la mise en place d'un dispositif sanitaire pour les plus démunis)
- Dans le second cas le directeur général d'un club de prévention cherche à trouver des marges de manœuvre, par rapport au poids d'une technocratie, pour « faire que des gamins qui partent de très loin s'en tirent le mieux possible avec les moyens dont dispose l'association ». C'est ainsi, qu'avec sa connaissance des populations et des différentes structures et instances politiques, il joue une fonction d'expertise par rapport aux élus, techniciens, chefs de projets municipaux qui souhaitent mettre en œuvre des projets sur un quartier donné.
- Dans le troisième cas il s'agit de la toxicomanie. Le directeur intervient sur cette question à plusieurs niveaux (fait partie de groupes de recherches, intervient dans la formation des éducateurs spécialisés, travaille avec les collèges à d'autres réponses que la répression ou l'exclusion). Si le directeur possède une légitimité technique dans le cadre de fonctions d'administration générale, de gestion financière et de gestion du personnel, il n'a pas pour autant perdu le sens des valeurs.

De nouveau, comme pour le registre précédent, ces directeurs s'inscrivent dans une histoire de la profession. Si l'accent est mis désormais sur le travail social comme mandataire des institutions (Autès – 1999), ces directeurs semblent ne pas avoir oublié, que dans l'exercice de leur activité, ils représentent aussi les populations. Ils ont par ailleurs accédé à leur poste selon une certaine gestion de la carrière, ce qui à notre sens fait bien apparaître la double référence décrite par Michel Autès.

### **L'exercice de responsabilités politiques**

Nous entendons par responsabilités politiques le fait de ne pas limiter son activité à l'administration de son établissement. A l'interne il s'agit de directeurs pouvant jouer un rôle de coordination des établissements d'une association, exerçant parfois de façon informelle une fonction de directeur général, mettant en œuvre des projets transversaux. A l'externe ces directeurs sont amenés à négocier, conjointement avec le directeur

général et le président de l'association, avec les élus pour obtenir des moyens permettant de répondre aux besoins des personnes prises en charge par les établissements ou services.

Parfois il est question d'impliquer la structure dans une dynamique de développement local. Parfois encore, ces directeurs représentent l'association dans des instances municipales ou intercommunales, comme le conseil communal de prévention de la délinquance. Parfois quand l'établissement relève de la fonction publique ils négocient de façon ardue en même temps avec les élus du Conseil général et avec ses techniciens pour obtenir par exemple l'accord d'un engagement financier pour des travaux de mise aux normes des bâtiments. Puis une fois la décision « arrachée » aux élus ils se confrontent avec les techniciens pour obtenir la réalisation effective de ces travaux, au risque sinon de voir fermer la structure par arrêt préfectoral.

Nous retrouvons ici 10 directeurs faisant valoir cette dimension comme primordiale dans leur activité professionnelle. Il s'agit pour le secteur associatif des entretiens n° 2 - 5 - 8 - 10 - 12 - 13 - 14 et pour la Fonction publique hospitalière des entretiens n° 21 - 22 - 27.

Là encore nous retrouvons une certaine cohérence entre la façon de s'identifier à la fonction et les modalités d'accès aux fonctions de direction. Pour le secteur associatif on distingue :

- Les entretiens 2 et 14 où on a pu observer une certaine gestion de la carrière.
- Les entretiens 5 - 10 et 13 où il s'agit de directeurs « pré destinés » à le devenir ou pour le dire autrement possédant un habitus favorisant la prise de ce type de responsabilités.
- L'entretien n° 12 où ce directeur, recruté sur son expertise, se distingue dans cet univers occupationnel par une expérience dans le secteur de l'économie solidaire.
- Le directeur de l'entretien n° 8 n'a donné aucun élément sur sa trajectoire. Le financement par l'Etat, sur la base d'une dotation globale équilibrant subvention et participation des usagers, a amené ce directeur à restructurer trois fois ce Centre d'aide par le travail, pour des raisons économiques et sociales. Il a ainsi développé des capacités d'innovation, et a engagé « de nombreuses négociations avec les

politiques pour faire valoir les besoins des personnes », comme la reconnaissance par le département du travail à mi – temps pour les personnes handicapées. Il cumule plusieurs statuts. Il s’inscrit dans une activité politique, comme la présidence d’un groupement économique, ainsi que la présidence d’un groupement de CAT et d’ateliers protégés de la région X.

En ce qui concerne les directeurs relevant de la Fonction publique hospitalière il s’agit des entretiens 21 – 22 - 27.

- Un directeur s’inscrit d’emblée dans la dimension politique de son action. (entretien n°27) et fait référence à son administration centrale qui a une mission de conseil et de mise en application des politiques éducatives auprès du Conseil général.
- Un directeur évoque la difficile administration d’un établissement quand il faut se battre avec des partenaires, les élus et les techniciens du Conseil général, qui ne s’articulent pas toujours dans les prises de décision. (entretien n°21)
- Un directeur exerce des responsabilités politiques qu’il estime en lien avec sa fonction de directeur comme être conseiller municipal avec délégation du maire dans plusieurs organismes, être adjoint des finances à l’Etat civil de la mairie. (entretien n°22)

### **3 Le rapport des directeurs d’établissement au statut de cadre**

Nous avons donc tenté d’étudier le rapport des directeurs d’établissements au statut de cadre. Nous avons ainsi examiné deux indicateurs :

- Les modalités d’accès aux fonctions de direction.
- La manière dont les directeurs s’identifient ou non à un statut de cadre. Cet indicateur n’étant pas présent, en tant que tel dans les entretiens, nous l’avons reconstruite en passant par la représentation que les directeurs se font de ce que l’on attend d’eux à ce poste.

#### Les modalités d’accès aux fonctions de direction

La situation des directeurs d’établissement relevant de la Fonction publique hospitalière et celle des directeurs d’établissements du secteur associatif méritent un traitement différencié sur les questions du recrutement.

Les directeurs des établissements publics se perçoivent comme différents sur la base de critères objectifs comme ceux relatifs à la gestion de la carrière. Leurs stratégies ont été diversifiées. Certains ont choisi d'effectuer d'emblée une formation de directeur pour s'inscrire sur une liste d'aptitude et postuler à un poste. D'autres ont accepté de faire fonction pour officialiser ensuite leur position par l'acquisition d'un titre labellisé et se soumettre à la procédure de recrutement. D'autres sont devenus titulaires de leur poste au regard de leur position dans les grilles indiciaires, une personne a été contractuelle puis stagiaire et enfin titularisée. Les origines professionnelles sont diverses et on retrouve à la fois des éducateurs spécialisés, des instituteurs et des personnes ayant un cursus administratif. La carrière peut être gérée au niveau du département ou du ministère.

Néanmoins, nous avons vu que l'égalité de traitement, en principe garantie par le recrutement par concours, est largement compensée par l'utilisation du statut de « faisant fonction ». Celui-ci permet d'introduire une certaine souplesse dans des procédures codifiées. Les directeurs d'établissement se perçoivent également comme étant différents et ce de manière subjective. L'identification à un corps d'appartenance, à un statut de directeur départemental les amène à penser qu'ils ne partagent pas forcément les mêmes valeurs par rapport à l'usager ou qu'ils disposent de marges de manœuvres différentes.

Cependant nous avons vu qu'ils ont en commun, quelles que soient les modalités de leur recrutement, d'avoir vu leur candidature acceptée par le directeur général. Ce directeur nous rappelle les modalités de recrutement : « *le ministère ne peut pas nommer quelqu'un sur un poste s'il y a un avis défavorable du président du Conseil général* » (entretien n°27) Le président du Conseil général est également président de l'Etablissement public départemental et il semblerait que ces dernières années il ait largement laissé sa place au directeur général dans l'administration des établissements.

Ces directeurs ont donc en commun d'avoir été choisis par le directeur général. C'est ce qui les distingue, (des autres postulants) et à la fois, les rassemble. Ce fonctionnement introduit une prévalence de l'élection (au sens d'être choisis) par rapport aux critères normatifs imposés par l'administration. Nous n'avons par contre pas d'éléments sur les critères de ce choix. S'agit-il de valeurs propres à cet univers professionnel en lien

avec un idéal de service public ? Nous examinerons à nouveau cette question quand nous traiterons de la production de la catégorie des cadres de l'éducation spécialisée. Dans les entretiens que nous avons menés les directeurs ne semblent pas particulièrement conscients de cette distinction qui les rassemble et les unifie sous un même statut.

Les directeurs du secteur associatif ont accédé aux fonctions de direction de manières diverses. C'est à notre sens une ligne de segmentation du groupe. Si dans les discours l'intérêt « de faire carrière » n'apparaît pas, nous constatons tout de même que certains d'entre eux ont eu une relative gestion de leur parcours professionnel, même s'ils ne l'ont pas conscientisé en tant que tel. D'autres sont devenus directeurs en étant « préparés » par un habitus familial ou par leur capacité à agencer à la fois la prise de responsabilités et l'acquisition de titres universitaires ou professionnels. Ceci représente dix personnes soit la moitié de notre échantillon (20 directeurs du secteur associatif).

Dans le secteur associatif, où la trajectoire menant à la carrière est moins balisée, il n'est pas absurde de penser que les « dispositions familiales » aient permis de s'orienter vers des statuts qui permettent la prise de responsabilités. Ceux - ci donnent accès à des modalités de reconnaissance sociale, comme une légitimité à questionner le sens de l'action, à revendiquer une certaine liberté dans la manière de travailler, une capacité à prendre des responsabilités politiques. Ce sont d'ailleurs les directeurs ayant eu une certaine gestion de la carrière ou « prédestinés » à le devenir, qui ont nous ont livré une représentation de leur travail, où la prise de responsabilités politiques était une dimension essentielle de leur fonction.

Les autres directeurs le sont devenus pour 3 d'entre eux selon un parcours plus classique et davantage repéré dans cet espace occupationnel, à savoir par un parcours initiatique. Pour deux d'entre eux c'est plus le résultats d'opportunités et de relations judicieuses. Enfin le groupe des 4 directeurs recrutés sur leur expertise comprend trois femmes dont deux sont devenues directrices tardivement.

Sur le plan des trajectoires sociales, avec l'aide de l'index alphabétique pour le chiffrage des catégories socio – professionnelles on peut classer les professions des pères des directeurs interrogés dans le tableau suivant :

Professions et catégories sociales	Cadres	professions intermédiaires	ouvriers ouvriers qualifiés	Commerçants	Employés
Entretiens	22	19	21 23 27 16	20 26	18
<b>Total</b>	1 soit 10%	1 soit 10 %	4 soit 40%	2 soit 20 %	1 soit 10 %

N = 10

Non réponse : entretien n°30

**Tableau n° 28 - Professions et catégories sociales des pères des directeurs exerçant dans la Fonction publique hospitalière**

Profession et catégorie sociale	Cadres	Professions intermédiaires	Ouvriers Ouvriers qualifiés	Commerçants	employés
Entretiens	5 7 8 10 11 13 14	15 28	2 9 12 29	3 4	6 17 24 25
<b>Total</b>	7 soit 35%	2 soit 10 %	4 soit 20%	2 soit 10 %	4 soit 20%

N = 20

Non réponse : entretien n° 1

**Tableau n° 29 - Professions et catégories sociales des pères des directeurs issus du secteur associatif**

Sur le plan des trajectoires sociales, on constate que les directeurs issus de la Fonction publique hospitalière ont connu une mobilité sociale ascendante, puisqu'ils ont à 70% un père dont la profession dépendait des catégories « ouvriers - ouvriers qualifiés - commerçants, employés ». Ils sont à 40% d'origine ouvrière pour 20% dans le secteur

associatif. Les directeurs du secteur associatif ont à 45% un père dont la profession relève des catégories cadres ou professions intermédiaires. Ces données viennent éclairer les discours de ces directeurs du secteur public à propos de leur recrutement et pourquoi pas sur les pratiques professionnelles.

On peut ainsi relier les différentes thématiques relevées dans les entretiens des directeurs de la Fonction publique hospitalière à la protection d'un statut acquis. Ils marquent leur attachement à la qualité du service en se référant à l'idéal du service public. Ils considèrent que le fait d'être employé dans un Etablissement public est une garantie d'une autonomie professionnelle. Certains réaffirment l'importance d'être nommé sur un poste par la voie ministérielle. L'appartenance à un corps professionnel comme signe de distinction, la maîtrise des règles organisationnelles, et le recours aux instances paritaires de négociation sont autant d'éléments d'un habitus professionnel, qui aurait aussi pour fonction de préserver l'héritage d'un statut social supérieur à celui de leur père. Et ce même si, par ailleurs, la lourdeur du fonctionnement de l'Etablissement public départemental et son impact sur les pratiques, est dénoncée dans les entretiens.

A l'inverse, pour presque la moitié de l'échantillon, les directeurs issus du secteur associatif héritent d'un statut proche ou équivalent de celui de leur père. On peut faire l'hypothèse que l'habitus familial les a aidés à s'orienter dans le champ, à en connaître les lois, et à mettre en œuvre des capacités d'adaptation et notamment en ce qui concerne l'accès à des fonctions d'encadrement dont les requis sont faiblement identifiés dans la division du travail d'aide et d'éducation.

#### Les représentations que se font les directeurs de ce que l'on attend d'eux à ce poste

De nouveau il nous faut être prudent et éviter la généralisation abusive pour les besoins de la démonstration. Les directeurs ne tiennent pas sur leur activité un discours structuré et explicite. Leurs propos sont naturellement complexes, puisqu'ils décrivent une réalité humaine et sociale, qui ne l'est pas moins. Par conséquent la reconstitution d'une certaine logique dans les registres auxquelles s'identifient les cadres ne sont pas exclusifs les uns des autres et doivent être compris en termes de grande tendance. Néanmoins, l'activité sociologique prend ici tout son sens, puisqu'elle permet de passer

d'un sens donné à un sens construit qui aide selon nous à comprendre le rapport de ces directeurs au statut de cadre.

Il semblerait qu'au moins trois registres se réfèrent à une identité de métier. On peut citer l'encadrement technique, le rôle d'expert et l'exercice de responsabilités politiques. Si l'identification à une fonction d'expert reste marginale, on peut cependant observer une nouvelle ligne de segmentation de la catégorie sociale. Des directeurs concourent à l'exercice du travail d'éducation et d'aide aux populations par une activité d'encadrement technique des professionnels, voire en gardant une proximité relationnelle avec les populations qui demandent de l'aide. D'autres choisissent de porter leurs idéaux démocratiques et humanistes, et de servir l'intérêt des populations par la prise de responsabilités politiques, à l'interne comme à l'externe.

Ici ce que les directeurs disent de ce qu'ils font, à la place qu'ils occupent, ne doit pas pour autant nous amener à conclure à un clivage, avec les chefs de service éducatifs, comme le laissait entrevoir notre hypothèse de départ. La segmentation est davantage en lien avec la manière dont ces directeurs pensent leur activité et sa place dans la division du travail. Ils se retrouvent pourtant, autour d'un idéal d'assistance aux populations en demande d'aide, et ce sont bien les références socio – professionnelles qui unifient ici cette catégorie.

Si 12 personnes sur 30 disent ne pas s'être projetées, dans un statut de cadre ou dans une fonction de direction, l'analyse de contenu laisse apparaître des revendications explicites à propos d'une revalorisation de ce statut. Mais elles ne sont pas générales. L'analyse dévoile surtout une intériorisation des exigences liées à cette position professionnelle. Les 5 registres auxquels s'identifient les directeurs, dans la manière dont ils laissent apparaître leur activité professionnelle, se réfèrent tous à une définition du travail du cadre tel qu'il a été défini par les politiques publiques, dans le cadre du secteur associatif et de la modernisation des administrations publiques.

L'intérêt de cette analyse est de mettre en évidence une discordance entre une identité revendiquée: « je n'ai pas cherché à obtenir un statut de cadre », et une identité intériorisée et focalisée sur une injonction, que nous reprenons à la littérature professionnelle : « optimiser l'entreprise sociale ». Ces directeurs effectuent donc leur



travail, dans un monde social où s'affrontent, les énoncés technocratiques et des valeurs d'idéal démocratique.

L'hétéronomie du champ de la question sociale met en concurrence la culture du métier et le statut de cadre de manière plus accrue. Ceci peut aller jusqu'à la contradiction entre la recherche d'une reconnaissance professionnelle et la fidélité à un idéal de service. Elle amène donc ces professionnels à gérer des injonctions contradictoires. La compréhension des règles du jeu devient un atout stratégique, pour évoluer dans un champ contraint par un certain nombre de déterminants objectifs, comme les pressions politiques ou la dépendance au pouvoir politique, la fragilité de l'établissement compte-tenu des modes de financement, l'adaptation à la culture de la norme (hygiène, sécurité, législation du travail), le manque de moyens en personnel, l'individualisation de l'offre de service.

A nouveau nous repérons une nouvelle ligne de segmentation, entre ceux qui ont rendu la donne explicite, et ceux qui n'ont pas encore compris que le travail du directeur était désormais doublement défini à la fois par les références du métier que l'on pourrait appeler les règles de l'art, et les exigences d'un statut difficilement revalorisé, mais qui exige aujourd'hui de ces professionnels, en échange d'une re classification salariale, leur contribution aux gains de productivité, d'une activité essentiellement définie par son caractère relationnel. La reconnaissance sociale et salariale du statut de cadre dans l'espace occupationnel de l'éducation spécialisée semble donc introduire une complexité nouvelle dans le travail. C'est bien la difficile conciliation entre métier et statut, que semblent exprimer les directeurs, lorsqu'ils parlent d'une gestion de la complexité ou des contradictions. Ceci apparaît dans six entretiens :

- Dans l'entretien n°4, le directeur dit qu'il doit gérer la complexité et redonner du sens à l'action des travailleurs sociaux au quotidien. Il identifie une contradiction possible entre le cœur du métier et les exigences liées à la pérennisation de l'activité.
- Dans l'entretien n°14, le directeur exprime la difficulté de gérer les contradictions entre les orientations données par les politiques sociales et les moyens alloués par le Conseil général, les exigences réglementaires et la nécessaire souplesse dans le travail réalisé par les éducateurs.

- Dans l'entretien n°15, quand le directeur parle de gérer la complexité il s'agit de trouver un fonctionnement qui concilie à la fois une proximité des personnes, une proximité avec les équipes, une proximité avec les adolescents tout en réussissant à déléguer. C'est aussi retrouver du sens à l'accompagnement éducatif.
- Dans l'entretien n°19, la gestion de la complexité telle que définie par le directeur consiste à manager les budgets, gérer la sécurité, assumer ses responsabilités tout en étant proche des gens qui travaillent. Il faut, dit – il, » se débrouiller dans les contradictions entre l'intérêt des personnes accueillies et l'intérêt des services techniques du Conseil général ».
- Dans l'entretien 21, le directeur regrette les contradictions entre les orientations du Conseil général à propos de la parentalité et les moyens alloués par le Conseil général.
- Dans l'entretien n°25, la complexité c'est simplement d'organiser les choses de telle sorte qu'elles aient du sens et qu'elles soient perçues comme ayant du sens pour les salariés et donc pour les publics.

A ce stade de notre recherche, et contrairement à ce que laissent entendre notre hypothèse, nous pouvons poser que l'ensemble des directeurs interrogés ne se pensent pas comme un groupe aux propriétés particulières. Ils ont accumulé du capital social, à travers l'institutionnalisation du titre sanctionnant, ce que certains ont pu appeler le « métier » de directeur. Mais, l'identification d'un champ d'exercice professionnel dans la reconnaissance des fonctions d'encadrement dans la gestion de « l'entreprise sociale », et le supposé consensus à propos de la professionnalité de ces agents, s'apparenterait plutôt à un effet déformant produit par la littérature professionnelle ou certaines associations de directeurs proches du ministère de la Santé, dans leurs conceptions du travail de directeur d'établissement.

Ils n'ont pas forcément conscience que ce qui les rassemble, c'est pour les directeurs du secteur public, le fait d'être choisi et l'intériorisation, mais aussi l'impact sur leur travail, des exigences liées à leur statut de cadre. Ils ne situent pas de la même manière dans le champ, et certains évoluent avec plus d'aisance que d'autres, car ils ont perçu la remise en question des règles du jeu. Les institutions qu'ils gèrent, n'occupent elles – mêmes, pas la même place dans le champ. Nous avons vu que des structures comme les Centre d'aide par le travail ou les Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, qui

doivent équilibrer subvention de l'Etat et activité commerciale, sont particulièrement fragilisées, et manquent parfois singulièrement de moyens.

Ainsi un directeur peut être un salarié polyvalent, dont les tâches s'étendent de la simple aide au déménagement de résidentes jusqu'à la préparation du budget (entretien n°17). Il peut encore faire fonction implicitement de directeur général en réalisant accessoirement des tâches d'encadrement technique. (entretien n°2) Même si le statut de cadre a été revalorisé, et si les directeurs possèdent davantage de capital social, il n'en demeure pas moins que leur activité n'est pas uniquement définie par leur statut, mais elle l'est tout autant par les requis du poste.

Ce sont ceux qui ont pu gérer leur carrière, même s'ils affirment parfois le contraire, qui ont pris des responsabilités politiques, qui ont compris que le travail d'encadrement se transforme et se définit de manière double, à la fois par des références socio – professionnelles et par les exigences liées au statut de cadre, qui paraissent avoir le plus de facilité à s'orienter dans le champ.

L'analyse de contenu nous a montré, que le directeur n'est plus seulement celui qui administre son établissement, mais il est aussi amené à prendre des responsabilités associatives, à gérer des projets transversaux pour rendre l'association plus performante. Ce qui représente un atout pour les directeurs généraux dans leurs futures négociations avec le Conseil général. Elles sont en effet toujours concurrentielles, par la comparaison des coûts, et de la qualité des » services » produits par différentes associations pour un même type de population. Ainsi si la crise économique et sociale a amené une dualisation de la population des cadres comme le montre Françoise Dany en introduisant une segmentation entre les cadres à haut potentiel et les autres, la pénétration des normes de productivité, dans un secteur à priori non marchand, engendre une démarcation dans le groupe des directeurs.

L'analyse de contenu distingue les directeurs qui exercent au seul sein de leur établissement et ceux qui prennent des responsabilités sur le plan associatif et développent des collaborations transversales. Rivard, Saussois et Tripier avaient montré dès 1982, que l'on pouvait recruter des cadres pour un poste, mais aussi pour un itinéraire. Dans un univers occupationnel, où l'accès aux fonctions d'encadrement s'est

historiquement fait selon un apprentissage initiatique, c'est peut – être la capacité à envisager ces fonctions dans le cadre d'un itinéraire qui fait aujourd'hui la différence.

## **4 Le rapport des chefs de service éducatifs au statut de cadre**

Pour traiter de la question du rapport au statut de cadre des chefs de service éducatifs nous allons ici prendre en compte deux indicateurs :

- Les logiques de recrutement des professionnels.
- La réponse à la question « chef de service un statut de cadre ? »

### **4.1 Les logiques de recrutement des chefs de service éducatifs**

Quand on s'intéresse à la façon dont les chefs de service éducatifs sont arrivés à ce poste ce qui retient d'emblée l'attention c'est une certaine homogénéité dans l'accès à ces fonctions d'encadrement. Il s'agit d'un recrutement de type affinitaire où il semblerait qu'on choisisse davantage la personne que les compétences. Pourtant la rupture dans la trajectoire professionnelle est plus importante que dans le passage à un poste de directeur d'établissement. Occuper un poste de chef de service c'est quitter un statut de salarié non cadre pour devenir cadre, c'est avoir une obligation de loyauté vis à vis du directeur, c'est être attendu dans des fonctions de gestion, de production, d'organisation du travail et d'encadrement des hommes. Sans pour autant qu'une promesse de carrière soit formulée de manière explicite on peut penser que la manière dont s'effectue le recrutement cherche à évaluer la fidélité et la loyauté du chef de service envers son directeur. On se situe ici dans un marché caché de l'emploi puisque seulement 3 personnes sur 20 ont été recrutées par annonces parues dans la presse professionnelle. On distinguera donc plusieurs cas de figure :

- L'accès à la fonction par promotion interne
- L'accès à la fonction par les réseaux
- Un accès « bricolé » à la fonction
- Un accès à la fonction sur sollicitation du directeur après une première candidature
- Un accès à la fonction après avoir postulé sur annonce

## L'accès à la fonction par promotion interne

Ce mode d'accès à la fonction concerne 9 personnes sur les 20 de notre échantillon soit un peu moins de la moitié de celui - ci. Il s'agit des entretiens n° 2 – 5 – 7 – 11 – 13 – 14 – 17 – 18 – 20.

A la question « Pouvez – vous me raconter comment êtes – vous devenu chef de service ? » voici ce que répond le chef de service d'une grosse structure (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale) de 75 places :

*« Par promotion interne, je dirais, je n'ai pas une mémoire très précise des dates. Je ne sais plus si ça fait quatre ou cinq ans. J'étais dans l'établissement depuis 86. J'ai suivi la formation d'éducateur de 86 à 91. Je suis donc resté éducateur jusqu'à, il y a quatre ou cinq ans, et puis là on m'a proposé le poste. Alors à l'époque, je venais en complément d'un autre chef de service. Et on peut dire qu'on avait à peu près la fonction moitié éducateur, moitié chef de service chacun, à nous deux on en faisait un en fait. Voilà ». (entretien N°2 )*

Le chef de service d'un club de prévention qui intervient sur plusieurs quartiers explique :

*« Le directeur de l'association où j'étais éducateur, depuis presque 5 ans, m'a proposé un poste de chef de service qui était vacant, et où quelqu'un avait été recruté, au bout de six mois il est parti. Enfin, on l'a remercié parce qu'il ne faisait pas l'affaire, et le poste est resté vacant six mois. Et je pense qu'ils ont voulu assurer un petit peu, en se disant, lui au moins on sait quels sont ses défauts et ses qualités. Et on m'a promu au poste de chef de service, que j'ai accepté ». (entretien N°5 )*

Dans l'entretien n°7 le chef d'un service qui exerce des mesures judiciaires de protection de l'enfance, suit la même voie, mais ici la formation universitaire (maîtrise en ingénierie sociale) semblerait faire la différence entre les postulants. La personne ne le dit pas explicitement mais ses propos le suggèrent :

*« Au bout de cinq ans, je suis passé chef de service, mais quand même dans une équipe où l'ancien chef de service était parti, où il y avait des gens qui étaient là depuis plus longtemps que moi et qui avaient postulé également. Donc voilà, avec une formation supérieure, une maîtrise, sans formation de chef de service. » (entretien N°7 )*

Une personne chef de service dans un institut médico – éducatif explique très clairement qu'elle a été choisie et estime, même si bien sûr, elle ne le dit pas en tant que

tel, que cela donne une certaine plus value à son recrutement :

*« Comment je suis devenue chef de service ? Bon, en fait, je suis arrivée ici comme éducatrice, d'abord sur un remplacement SESSAD, après sur un poste ici, et après il y a un chef de service qui est parti, et en fait le poste m'a été proposé. Ca a été de par l'expérience que j'avais dans les différentes parties du secteur, et prévention, enfin vous voyez tout ce que j'avais pu faire, des choses un peu différentes. Je crois que c'était intéressant, d'avoir justement quelqu'un qui ne soit pas uniquement que dans un institut médico - éducatif et d'avoir une ouverture. Je crois que c'est un petit peu ce qui a orienté sur moi, la manière dont je travaillais, où je suis intervenue en réunion qui fait que le poste m'a été proposé. Je veux dire, il n'y a pas plus que ça. C'est à peu près ça quoi. Une opportunité en fait. Je ne l'ai pas demandé et ça a été proposé, donc c'était beaucoup plus gratifiant encore. Mieux que quand on demande ». (entretien N°11 )*

Une personne présente une situation un peu particulière. Elle est chef de service d'un club de prévention qui a connu une restructuration. Educatrice spécialisée dans la structure, elle a postulé sur un poste de chef de service, qui se créait. Au regard des turbulences institutionnelles elle a attendu une réponse pendant un an. Elle occupe aujourd'hui ce poste, qui déborde sur une fonction de direction, qui n'existe pas dans le service :

*« ...bon il y a eu une fusion des deux clubs, alors officielle au 1er janvier 92 et avec une décision du conseil d'administration, et une volonté du Conseil général aussi d'installer un poste de chef de service qu'il n'y avait pas dans la structure Y. et ce club fonctionnait avec un système de coordination. Alors, un coordinateur à tour de rôle, tous les ans ça a tourné, tous les deux ans. Donc, ils ont officialisé le poste de chef de service et j'ai posé ma candidature. Quand on avait vu au niveau de l'équipe que le poste de chef de service était, il fallait cinq ans d'ancienneté et on était trois. Bon il y avait une personne à mi - temps, l'autre personne était dans une position très délicate par rapport au CA. Donc, quand j'ai proposé que ce soit quelqu'un d'interne à l'équipe, mon idée c'était X., qui était le plus ancien de nous trois, mais tactiquement ce n'était pas très judicieux. Donc j'ai postulé, et j'ai eu une réponse quand même pas mal de temps après. J'ai dû resolliciter le CA pour avoir au moins une réponse positive ou négative. Donc, pour la petite histoire, j'ai posé ma candidature en septembre 91, je suis en train de réfléchir un petit peu sur les dates, j'ai eu une réponse presque un an après. Donc, officiellement je suis chef de service depuis le 1er janvier 92 ». (entretien n°13)*

Une personne, chef de service éducatif dans un Centre d'aide par le travail, accède à la fonction de chef après avoir suivi une formation professionnelle et suite à l'arrivée d'un nouveau directeur :

*« J'ai d'abord travaillé ici en tant qu'éducatrice spécialisée, pendant dix ans, à la suite*

*de cela, j'ai eu l'occasion de faire une formation de chef de service, donc une formation qualifiante sur deux ans, le directeur était arrivé en poste ici, il était directeur depuis un an, et il m'a proposé donc le poste chef de service ici au CAT »... (entretien n°14)*

La personne qui s'exprime dans l'entretien n°17 a d'abord été embauchée en qualité d'assistante sociale et est devenue chef d'atelier en restauration. Suite à une restructuration du Centre d'aide par le travail son poste à été requalifié. Voici ce qu'elle en dit :

*« Alors, j'ai d'abord commencé en tant que chef d'atelier en restauration, donc j'ai été embauchée parce que j'avais une formation d'assistante sociale et j'avais une expérience pratique et technique au niveau de la restauration, donc les deux alliés, je dirais partie sociale et partie technique, ça fait que j'ai été, je suis rentrée en tant que chef d'atelier. Ensuite, il y a eu une restructuration et de par l'expérience, ma fonction de cadre, et la réorientation des différents professionnels, j'ai donc plus orienté mon travail vers l'éducatif et le social, après discussion avec mon directeur et le directeur général, donc il y a eu une opportunité qui s'est faite, et je suis venue plus sur la partie sociale et éducative dans un deuxième temps, après avoir été 4 ans chef d'atelier, je suis devenue chef de service éducatif ». (entretien n°17)*

Dans l'entretien n°18 la personne a travaillé environ 5 ans en qualité d'éducateur spécialisé. Il postule et est recruté sur un poste de chef de service éducatif qui se libère dans un autre établissement de la même association. Il répondra à la question de son recrutement hors entretien, c'est la raison pour laquelle nous ne citons pas ici ses propos qui n'ont pas été enregistrés.

Enfin dans l'entretien n°20 l'accès à la fonction de chef de service est une conséquence de l'évolution de l'activité la structure comme en témoigne le récit de la personne interrogée :

*« Tout bêtement. Il y a eu l'opportunité qui s'est créée parce qu'une création d'un nouveau service et comment dire et charges de travail qui étaient plus importantes au niveau du directeur de l'époque de la structure et il y avait une place et j'ai postulé vu ma compétence et mon ancienneté dans la profession et dans la toxicomanie ».*

Le modèle de la promotion interne viendrait confirmer un recrutement de personnes qui se montrent dignes de confiance et qu'on a eu le temps d'observer dans un exercice professionnel. On juge en quelque sorte « sur pièces ». Ce type de recrutement met aussi en évidence une certaine reconnaissance par les pairs. Comme l'écrivaient Daniel

Gaquère et Bernard Dobiecki, il suffirait de le vouloir, et... d'être choisi. Il semblerait que le rapport que le chef de service entretient avec son directeur, ait une influence sur la perception qu'il a de son statut de cadre, et des tâches qui en découlent. On retrouve cela mentionné dans six entretiens (N° 5- 6 – 12 – 14 – 18 – 20). Nous l'étudierons plus précisément ceci dans le chapitre relatif aux continuités ou ruptures dans les fonctions d'encadrement. Sans citer l'ensemble des propos on peut au moins ici entendre une des personnes interrogées :

*« Eh bien je pense que la fonction de chef de service ce n'est pas quelque chose de limitatif, chacun investit cette fonction aussi en fonction de, comment dire, de ses attentes, de ce qu'il souhaite, de l'accord qu'il a trouvé avec son directeur, et je veux dire, je pense qu'il n'y a pas deux fonctions de chef de service qui sont identiques. C'est vrai qu'il y a des règles reconnues, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, je pense qu'on a quand même une certaine liberté d'action, d'initiative, de responsabilisation qui est propre à chacun et qui est aussi fonction de sa personnalité. J'apprécie de pouvoir avoir une certaine délégation, de pouvoir faire un ensemble de choses très variées, dans tous les domaines je veux dire, qui touchent autant au commercial qu'à l'éducatif. Mais je sais que pour d'autres chefs de service, ce n'est pas perçu de la même façon du tout, et ils sont plus à s'en tenir aux activités de soutien, c'est tout quoi, c'est tout. C'est une question de personnalité et d'attentes ». (entretien n°14)*

On peut donc s'interroger sur les critères qui président au recrutement. Subjectivement 5 personnes mentionnent leur expérience dans d'autres secteurs de l'éducation spécialisée, leur expérience pratique et technique ou encore leur formation universitaire ou professionnelle. (entretiens n° 7 – 11 – 14 – 17 - 18). Mais cette appréciation subjective des « qualités », ayant favorisé le recrutement, n'exclut pas les questionnements. Le chef de service est-il jugé digne de confiance parce que le directeur pressent un possible ajustement mutuel en référence à une éthique professionnelle partagée de façon implicite ? Est-il jugé par ses pairs sur la base de sa capacité à montrer ou à laisser deviner, dans son exercice d'éducateur spécialisé, ses possibles talents pour occuper un poste de chef de service ?

Cependant, ce qui semble avant tout évalué, c'est un savoir faire par rapport à son activité d'éducateur spécialisé. Sa capacité à quitter un registre opérationnel, pour passer à des fonctions hiérarchiques et organisationnelles, est davantage anticipée par rapport à la connaissance ou à la représentation que le directeur a de la personne. C'est ce qu'exprime d'ailleurs très formellement la directrice de l'entretien n°6 lors qu'elle



décrit le recrutement des chefs de service de son établissement :

*« Et j'ai donc, j'ai appelé deux chefs de service, qui sont issus de l'établissement, de l'institution. Bon, bien l'une n'était pas du tout en recherche, je pense qu'elle n'y pensait pas, elle n'était pas dans cette dynamique. Moi, je l'avais repérée comme ayant, à mes yeux, des qualités d'animation, de coordination, bon j'allais dire des perspectives, des réflexions, une certaine solidité sur le plan personnel enfin quelqu'un qui me paraissait équilibré, solide, capable de jouer dans la fonction d'autorité avec une certaine sérénité, je dirais un certain, comment je vais dire ça, un petit peu plus tournée vers l'action, la réflexion que vers une promotion personnelle, c'était, bien que, je la sentais tout à fait capable de s'installer sur un plan hiérarchique... Donc, je trouvais que cette personne était celle qui me semblait la plus capable de mener cette dynamique et d'être à mes côtés dans cette fonction de direction. Et ça s'est joué dans ce sens là, et j'allais dire ça fait 7 ans aujourd'hui, et je n'ai vraiment pas du tout une seule seconde regretté mon choix... Alors que la chef de service de l'IME était beaucoup plus désireuse elle, elle voulait dans son projet professionnel, elle avait envie de devenir chef de service. C'était dans ses ambitions personnelles, bon je pense que ça s'est réalisé un petit peu dans le sens où elle a manifesté ce souhait et où, comment dire, la manière dont elle se situait par rapport à son groupe, en tant qu'éducatrice groupe, me faisait penser, qu'il y avait bon, des qualités de réflexion, des qualités d'animation etc. Ça n'a pas été si facile que ça, qu'elle s'installe dans cette fonction d'autorité, parce qu'elle a une personnalité quand même qui me semble un peu plus effacée, un peu plus, j'allais dire généreuse de façon absolue, et ça n'a pas été très évident toujours, et encore aujourd'hui, elle a besoin parfois d'être épaulée, le besoin que je sois à ses côtés et que je conforte certaines positions. Bon, je pense que c'est plus ce niveau d'un tempérament que le véritable savoir-faire. C'est plus une difficulté de faire autorité par un tempérament, qui naturellement, qui ne va pas tout à fait dans ce sens. C'est un petit peu, j'allais dire, en résumé, de souligner, je suis un peu gênée par ça (rires), un petit peu, de souligner un petit peu en quoi j'imagine, que l'autorité est quand même quelque chose d'important dans ces fonctions de chef de service, dans la fonction de direction. Je crois que ça, ça me paraît être quelque chose de très important ».* (entretien n°6)

Le recrutement sur la base d'un savoir – être et sur les compétences à exercer le métier initial ne facilite pas l'identification à un statut de cadre et une représentation de la fonction d'encadrement. Cette opacité se traduit d'ailleurs dans la remarque de beaucoup de chefs de service : « je n'ai pas répondu à la question veux – tu être cadre ? mais veux – tu être responsable ? ». L'absence d'un repérage clair des fonctions d'encadrement, dans l'univers occupationnel que nous étudions, ajoute encore à la confusion. L'encadrement, peut en effet se référer à l'encadrement de groupes de jeunes, par des éducateurs spécialisés ou autres professionnels. De la même manière, on peut exercer un rôle d'encadrement, sans pour autant avoir le statut de cadre. C'est le cas des coordinateurs dans les équipes éducatives, ou encore de professionnels relevant d'un statut de cadre, sans encadrer du personnel. C'est le cas des cadres fonctionnels

comme les psychologues. Le parcours est bien peu balisé avant la signature de l'avenant 265 à la Convention Collective du Travail de 1966 applicable en 2001 pour les chefs de service éducatifs.

### L'accès à la fonction par les réseaux

On retrouve ici 4 personnes. Il s'agit des entretiens n°4 – 8 – 9 – 10.

Deux personnes (entretiens n° 4 et 9) ont travaillé en qualité d'éducateur spécialisé en « milieu ouvert ». La première exerçait des mesures de protection judiciaire de l'enfance, ordonnées par le magistrat, dans le cadre de l'assistance éducative, et confiées à une association. La seconde réalisait un travail de référent social auprès d'enfants ou d'adolescents placés dans les maisons d'enfants à caractère social. Les chefs de service retracent ainsi leur parcours :

*« Si vous voulez quand j'étais éducateur, on avait des contacts. Je suis venu une fois dans cet établissement pour demander un placement, pour une gamine. Donc effectivement j'ai eu un premier contact, j'ai eu un placement ici, et dans le cadre du suivi de la jeune j'ai été amené à venir ici plus souvent. Et à rencontrer à l'époque, c'était le directeur X, non il était chef de service à l'époque. Il était chef de service, ensuite, il est devenu directeur, il y avait Y... qui était chef de service et donc sur un an et demi j'ai été amené à rencontrer l'équipe ici. Et puis, un jour en venant ici, on m'a dit tiens il y a le chef de service et le directeur qui s'en vont, il y a un problème, il y a éventuellement un poste. On m'a demandé si éventuellement cela pouvait m'intéresser comme on me connaissait en tant qu'éducateur et ça c'est fait comme ça. Ca c'est fait comme ça et progressivement après réflexion, après mûre réflexion, parce que moi j'étais dans l'institution X, le boulot me convenait bien si vous voulez et je n'étais pas moi en recherche du poste de chef de service, ça m'était proposé et ça c'est fait comme ça. Bon je suis arrivé un petit peu par hasard par je dirais connaissance, relations, relations de l'équipe de direction de l'époque. Et notamment Y qui était chef de service, mais qui faisait fonction de directeur qui m'a dit ça serait peut être pas mal qui m'a un petit peu expliqué la situation et j'ai démarré comme ça, voilà. Donc sans expérience, sans idées préconçues enfin je veux dire pour moi c'était quelque chose qui était tout à fait nouveau pour moi ». (entretien N° 4 )*

*« Comment je suis devenu chef de service? D'abord en lisant une petite annonce dans le bulletin du CREAM, en écrivant, ça fait un moment que je cherchais en fait. Donc j'ai défini un certain nombre de critères, bon ce qui est clair c'est que dans le champ social, j'avais éliminé tout ce qui était handicap, et dès qu'un établissement me semblait intéressant, à proposer un poste, j'écrivais. Bon j'ai postulé à plusieurs endroits, bon et à l'établissement X ça a marché...Je crois que c'est parce que j'avais des valeurs communes avec l'association, une connaissance antérieure. Je connaissais l'institution,*

*j'avais déjà travaillé avec elle, donc de fait ils avaient travaillé avec moi, et c'est vrai qu'une prise de position que j'avais pu prendre, quand j'étais référent, difficile, j'avais percuté au niveau de l'institution. Voilà, je pense qu'effectivement j'avais un atout, un certain nombre de valeurs communes que j'avais avec l'institution, et avec l'association de façon plus large et je correspondais au profil qui était recherché, plus de rigueur, la notion de rigueur était primordiale » (entretien n°9)*

On a proposé un poste de chef de service, dans un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale à un autre professionnel, parce qu'il avait fait un stage dans le cadre de sa formation de chef de service dans une des structures de l'association :

*« Ecoutez, j'ai fait la formation chef de service qualifiante du GREP, j'ai fait, j'ai passé trois jours d'observation, euh dans l'institution X, euh plus précisément dans la structure Y, et suite à quoi j'ai eu effectivement une proposition de l'institution X, pour euh, par rapport au poste qui se précisait sur le CHRS. Et donc j'ai posé ma candidature sur le poste de chef de service. Tout simplement. » (entretien N°8)*

Le dernier chef de service de cette catégorie parle aussi d'une certaine facilité dans le changement de statut comme s'il s'agissait d'une évidence, d'une continuité dans une trajectoire. Il s'exprime en ces termes :

*« Alors, en fait j'ai débuté une formation d'éducateurs, en cours d'emploi, c'est à dire quatre ans d'études. Au bout des quatre ans, j'ai eu l'obtention du diplôme, le DEES, ensuite j'ai travaillé dix ans dans une maison à caractère social, pour enfants, avec troubles de la personnalité et troubles divers, et au bout de ces dix ans, comme le personnel était diplômé, moi en étant diplômé, il y avait une place de chef de service qui se débloquent et c'est vrai qu'il y a eu, je dirais des départs qui ont fait que ça s'est déclenché comme ça. Bon, le copain avec qui je travaillais est parti chef de service, il y a eu une création de poste à son niveau, il m'a appelé, il m'a dit viens, donc ça s'est fait je dirais, un peu par relations, relations de travail et relations d'amis, mais bon, on était devenus amis, voilà comment ça s'est fait. Je n'ai pas eu à chercher un poste de chef de service, on me l'a proposé parce qu'il me connaissait, parce que j'avais travaillé avec lui. Donc, je ne vais pas dire que j'ai recherché absolument un poste de chef de service, c'est pas vrai. Voilà »(entretien N° 10)*

L'accès à une fonction d'encadrement sur la base des réseaux ne s'entend pas dans l'usage habituel de ceux – ci où il s'agit d'échanger divers services. Ici le réseau permet surtout d'être repéré et jugé » sur pièces ». Trois personnes se sont vu proposer un poste de chef de service éducatif » tout simplement » parce qu'on les avait vu à l'œuvre. « On me connaissait en tant qu'éducateur » dit la personne de l'entretien n°4. « J'ai fait un stage et on m'a proposé un poste », explique la personne de l'entretien

n°8. Même dans le cas où est mentionnée une relation amicale (entretien n°10), l'ami propose le poste parce qu'il connaît la personne, mais aussi parce qu'il a déjà travaillé avec elle. Dans le cas de l'entretien n°9, la personne doit postuler sur une annonce, mais l'issue est fructueuse parce qu'elle a été reconnue : « je connaissais l'institution », dit-elle, « j'avais déjà travaillé avec elle., j'ai pris une position qui fait que j'ai percuté au niveau de l'institution », ajoute-t-elle .

### Un accès » bricolé » à la fonction

On retrouve ici deux personnes. Il s'agit des entretiens n°16 et 19. Ce cas de figure, reste marginal, dans notre échantillon en tout cas quand il est exprimé aussi clairement. Néanmoins l'accès à la fonction de chef de service peut comporter des chemins tortueux, comme dans l'entretien n°7, où la personne est chef de service à mi-temps et éducateur spécialisé pour un autre mi-temps et ce dans la même équipe; ou dans l'entretien n°3, où l'interviewée est chef de service à mi-temps et à mi-temps assistante sociale dans un autre service, les deux appartenant à la même association; ou encore dans l'entretien n°16 où la personne est chef d'un service de soutien, sans que celui n'existe, et sans avoir de professionnels sous sa responsabilité. Le chef de service de l'entretien n°2 confirme également avoir commencé par un mi-temps de chef de service et un mi-temps d'éducateur spécialisé dans la même structure. Mais écoutons cette chef de service, nommée par le directeur du Centre d'aide par le travail, sans que son statut soit officialisé tout de suite auprès des autres personnels :

*« En fait, je suis arrivée au CAT en Novembre 93, sur un poste d'éducatrice, donc au niveau de tout ce qui est activité de soutien, et un peu, je dirais un petit peu de contacts extérieurs, au niveau de la population accueillie, et surtout je dirais une référence par rapport à la liste d'attente, et dans le service VISA. Donc, VISA, Vivre l'Insertion Sans Attendre. Donc, par rapport à ça, je dirais, j'ai eu l'occasion de prendre pas mal de contacts à l'extérieur. J'ai du prendre certaines responsabilités dans ce genre de travail, ce que je ne savais pas c'est que ce poste là, il avait, par l'histoire, je dirais, il avait été demandé que ce soit un poste de chef de service, qui soit donné, enfin que la personne ait cette qualification là. Donc, une certaine, je ne sais même plus, je dirais en 95, je pense que oui, c'était à peu près quelques petites années après. Donc, par le directeur, il m'a dit à partir du mois de septembre, tu seras chef de service. Moi, j'ai dit, je n'en veux pas. Je vois pas ce que ça va changer. Le travail, bon parce que c'est vrai que vous avez peut-être une reconnaissance, par le travail qui avait été fait. Mais, en même temps, je savais qu'une précédente personne avait demandé parait-il, enfin j'ai jamais vérifié, bon la rumeur, avoir une référence chef de service. Moi, je dirais c'est un statut qui m'est tombé dessus, ma première réaction ça a été de dire non,*

*parce qu'en fait je travaille à 4/5 de temps, ça veut dire que le mercredi je ne suis pas là, et donc par rapport à mes jeunes enfants, je voyais chef de service comme quelqu'un ayant son derrière entre deux chaises et corvéable à merci, c'est à dire très tôt le matin, très tard le soir. Bon 40 heures, voir 45 plutôt que 39, moi je ne voulais pas de ça, et en fait j'ai réussi je dirais à garder, on m'a dit que rien ne changerait. Donc voilà comment je suis arrivée chef de service. J'ai dit bon puisque rien ne change dans les paramètres que j'évoque, donc je vais continuer le boulot fait actuellement. Je dirais la prise de responsabilités s'est faite plus progressivement et je dirais même dans les autres encadrants de la maison, ça n'a jamais été dit officiellement. Donc les gens ont été plutôt mis devant le fait accompli, et à un certain moment le directeur a dit vous allez voir X, puisqu'elle est chef de service du secteur socio-éducatif. Voilà la propulsion, bon je dirais maintenant le boulot s'amplifie, vers plus ce que je considère être une fonction de chef de service que ce qui était au départ ». (entretien n°16)*

La situation n'est guère plus claire dans le cas de l'entretien n°19 et la personne nous dira à la fin de l'entretien qu'elle se présente toujours en qualité d'éducateur auprès des partenaires. Elle ne s'annonce en fait comme chef de service qu'auprès des organismes de tutelle. On remarquera à travers ses propos qu'il n'y a pas vraiment de repérage de la fonction. Le terme « éducateur chef » se réfère à la Convention Collective du Travail de 1951, le terme « chef de service », même si c'est celui en usage dans la CCNT de 1966, renvoie davantage à une fonction dans l'organisation du travail dans les établissements médico - sociaux. De formation initiale animateur socio - culturel la personne interrogée situe plutôt sa professionnalité en référence au métier d'éducateur spécialisé et ne semble pas se représenter les tâches attendues dans une fonction d'encadrement :

*« Ça fait cinq ans que je suis ici, je travaillais comme éducateur en prévention spécialisée, il y avait un poste d'éducateur ici, on cherchait un éducateur, quelqu'un qui était en congé sabbatique, le directeur m'a dit voilà la personne que tu remplaces avait un statut de cadre, ce n'est pas vraiment chef de service, mais je te mets sur le statut de cadre, et après le congé sabbatique si la personne ne revient pas, tu passeras en CDI et tu seras, je ne sais pas quoi, chef de service, tu seras éducateur - chef, et je demanderais au chef de service de me remplacer quand je ne suis pas là. En fait, j'avais le statut qui faisait que quand il n'était pas là, c'est moi qui le remplaçais. J'ai fait un CDD d'un an et la personne n'est pas revenue, et suite à cela j'ai embrayé sur un CDI avec une place d'éducateur chef, donc le statut de chef de service ». (entretien n°19)*

Ces deux exemples cités peuvent paraître un peu extrêmes dans la mesure où il est question de ne pas perdre des moyens alloués par les organismes de tutelle. Néanmoins, quand on regarde de plus près les modalités d'accès à la fonction, on constate que ce

type de « bricolage » n'est plus si marginal que nous le pensions. Il concerne quand même 6 personnes sur 20 interrogées soit un peu plus d'un quart de notre échantillon.

Accéder à une fonction d'encadrement en ayant été « jugé sur pièces » ou encore progressivement en combinant deux statuts relève à notre sens d'une socialisation professionnelle sur le mode de la transmission dans la mesure où les normes de la fonction d'encadrement à ce niveau, ne sont pas codifiées. On suppose que les personnes détiennent un certain nombre de dispositions personnelles, qu'elles sauront mettre à profit (ou qu'elles ont déjà mis à profit) dans une situation de travail, et qu'elles pourront ainsi se montrer efficaces dans l'exercice d'une fonction d'encadrement.

Ceci renvoie à la fois à la place qu'occupe l'emploi de chef de service éducatif dans une filière professionnelle. Il est en effet considéré comme le maillon faible dans la mesure où il n'est légitimé ni par une formation ni par un titre qualifiant. De même la place octroyée aux ex éducateurs – chefs dans la division du travail met davantage l'accent sur la nécessaire envergure du chef plutôt que sur les tâches de conception et de gestion des structures, des dispositifs et des personnels. On reconnaît là l'héritage de Vichy où, comme l'a si bien développé Michel Chauvière, la cause de l'enfance inadaptée correspond à une stratégie d'encadrement de la jeunesse à travers une conception du chef inspiré du modèle para – militaire.

Les chefs de service éducatifs que nous avons interrogés se retrouvent parfois promus « sans autre forme de process » écrivent Bernard Dobiecki et Daniel Gaquère. Ils font appel à leurs compétences, pour faire face à des situations professionnelles, qu'ils découvrent à une autre place dans la division sociale et technique du travail. Ils s'orientent dans le champ, avec plus ou moins de bonheur en découvrant, en apprenant, voire en manipulant les règles du jeu selon les cas. Ils n'ont pas forcément, une représentation claire des enjeux, liés à la place qu'ils occupent. Ils identifient souvent difficilement leurs marges de manœuvre, à l'instar du chef de service de l'entretien n°19 qui a négocié la mise en place des 35 heures avec le personnel et le trésorier de l'association, et qui s'est vu reprocher par le directeur d'être le porte – parole de l'équipe, et donc de faillir à son obligation de loyauté, comme le prévoit le code du travail.

## Un accès à la fonction sur sollicitation du directeur après une première candidature

Il s'agit des entretiens n° 3 et 6. La personne de l'entretien n°3 est assistante sociale dans un service d'une association exerçant des mesures de protection judiciaires de l'enfance. Un premier poste de chef de service se libère dans sa structure. Elle ne l'obtient pas, car elle a été collègue avec le directeur de ce service à l'époque, où ce dernier était éducateur spécialisé. Mais le directeur général lui laisse entendre qu'on lui proposera, dès que possible, un autre poste. Là encore le vocabulaire relève du registre de l'élection au sens d'être choisi. La personne dit en effet avoir été bousculée par un appel :

*« On m'avait dit que des postes se libéreraient dans l'institution, mais j'avais dans mon esprit, j'avais dit, bon je verrais bien, ça dépend du directeur, ça dépend du lieu, euh quand on m'a proposé celui-là, j'ai pas hésité. Ça a été un petit à l'insu d'une réflexion de ma part, d'une démarche, euh j'avais pas encore commencé ma formation de chef de service, mais quand j'ai imaginé l'affaire, c'était pas forcément pour être chef de service, c'était complètement euh, je ne voulais pas une formation, une formation un peu qualifiante qui m'amènerait d'autres choses, mais j'étais pas vraiment partie pour être chef de service. Voilà, j'ai été bousculée par un appel, mais je ne regrette pas. C'est comme ça que ça s'est fait. Donc je suis en poste depuis un an ». (entretien N°3 )*

La personne de l'entretien n°6 cherche un poste de chef de service qu'elle ne trouve pas. Elle quitte donc son établissement pour prendre un poste d'éducatrice spécialisée dans une structure. Elle est remarquée lors d'un entretien, suite à une candidature pour un emploi de chef de service éducatif qu'elle n'obtient pas. Elle est ensuite recontactée par le directeur qui lui propose un autre poste.

*« Alors donc, et bien j'avais sept ans d'ancienneté, et en fait, en fait au bout de cinq ans d'ancienneté d'éducateur spécialisé, et bien j'ai commencé à avoir des vellétés, j'avais commencé un petit peu comme ça à postuler à droite et à gauche, et puis ça ne se concrétisait pas, donc j'ai eu l'opportunité d'aller prendre un poste d'éducatrice spécialisée dans un autre établissement, et au bout de quelques mois j'ai été recontactée par un des établissements où j'avais postulé pour un poste de chef de service. Je n'avais pas été embauchée sur ce poste là, mais il se trouvait qu'il y en avait un autre qui se libérait, donc le directeur me le proposait. Donc, c'est comme ça que j'ai été amenée à prendre un poste de chef de service. Au départ dans la ville X. donc, effectivement j'avais été recontactée par le directeur de l'époque pour prendre le poste de chef de*

*service dans le service des jeunes et moyens, petits moyens quoi. Et donc à l'époque, c'était trois groupes de 14 enfants.. Je ne sais pas si vous voulez d'autres précisions par rapport à ça...Enfin, sur la manière dont je suis devenue chef de service, ça s'est passé comme ça. C'est vrai qu'effectivement, après avoir postulé une première fois, et n'avoir pas été choisie, finalement on m'a rappelée pour un autre poste qui s'est libéré quelques mois plus tard ». (entretien n°6)*

Après avoir postulé selon les voies officielles, ces deux personnes obtiennent un poste de chef de service éducatif selon les normes dominantes de cet espace occupationnel, du moins dans le cadre de notre échantillon, et sont choisies par le directeur.

### **Un accès à la fonction après avoir postulé sur annonce**

Seulement 3 personnes sur les 20 de notre échantillon sont passées par une procédure classique de recrutement. Il s'agit des entretiens n° 1 – 12 et 15.

La personne de l'entretien n°1 est » repérée » comme syndicaliste dans son établissement. Elle est syndiquée à la CGT. C'est la raison pour laquelle, pense - t - elle, elle n'arrive pas à obtenir de poste . Elle commence une formation de chef de service et a en même temps recours aux petites annonces :

*« On me poussait dehors gentiment quoi, en gros, hein. Et bon, c'est vrai que vu la configuration de l'institution où je bossais, je ne pouvais pas prétendre à avoir de poste sur place. Et c'était pas non plus pour, pour me déplaire. Bon, c'est assez difficile d'être chef de service là où on a été éducateur...enfin, c'est pas impossible hein, mais tant mieux, à la limite tant mieux qu'il n'y ait pas eu de poste sur place. Et puis, je suis tombé sur une annonce dans le flash du CREA. Ils cherchaient ici sur X un poste de chef de service. Habitant Y, ça fait quinze bornes, je bossais de l'autre côté à quinze bornes, je me suis dit impeccable. J'avais pas trop envie d'aller sur Lille pour des questions de transport et compagnie, bon voilà. Donc, j'ai répondu à l'annonce, j'ai été convoqué et puis voilà quoi... J'ai été l'heureux élu parmi je sais plus... Je ne pense pas qu'il y en ait eu tant que ça quand même. J'ai quand même rencontré, j'ai croisé un copain et d'ailleurs qui est sorti de l'entretien ici, avec qui j'avais travaillé sur Z. Bon, voilà comment je suis arrivé ici en 80...92... novembre 92 ». (entretien n°1)*

La personne de l'entretien n°12, se définit un peu comme a – typique, au regard de cet espace occupationnel. Il s'agit d'un homme, qui est entré dans la vie professionnelle à 15 ans, en s'engageant dans la marine. Il a enchaîné diverses occupations



professionnelles. Il a travaillé en usine. Il a été moniteur de sport dans un institut médico – professionnel puis a travaillé dans un cabaret pour devenir marchand de bonbons. Il a été éducateur dans différents foyers pour délinquants et s'est engagé politiquement et syndicalement. Il a été responsable de production dans une usine puis a été licencié. Il a préparé une maîtrise de gestion des organisations sanitaires et sociales, et a cherché un poste à responsabilités, dans le secteur de l'Education spécialisée :

*« ...J'avais commencé une maîtrise de gestion des organisations sanitaires et sociales. Et là je me suis retrouvé en cours de maîtrise et en AFR, mais très vite j'ai retrouvé du boulot en tant que chef de service au foyer X. Mais j'avais été Directeur de société, j'avais été responsable de production, j'avais créé ma propre boutique, j'avais quand même occupé des fonctions de cadre mais pas du tout ...J'avais 5 ans d'expérience comme animateur socio-éducatif... j'ai postulé sur des annonces, j'ai envoyé 7 candidatures je crois, j'ai eu 2 réponses positives dont une comme responsable de ressources humaines dans une société HLM. Voilà c'est comme ça que je suis arrivé au poste de chef de service ». (entretien n°12)*

La trajectoire de la personne, dont il est question ici, est également a - typique. Elle est jeune par rapport à ce type de poste et à cet univers professionnel (environ 25 ans). Elle accède à une fonction d'encadrement sur la base de ses titres (maîtrise de sociologie et DESS de conception de projet en éco – développement) et de ses compétences. Elle effectuait en effet des prestations dans des bureaux d'études dans le cadre des politiques de la ville. Elle a recours à la procédure classique du recrutement :

*« Alors, bon moi je suis chef de service depuis très peu de temps, depuis le début de l'année, depuis début janvier, et je suis devenue chef de service à la structure X en répondant à une annonce, puisqu'il y a une annonce qui est sortie dans les ASH . Pourquoi chef de projet, pourquoi chef de service dans la structure X, je dirais que à titre personnel, c'était intéressant pour moi dans mon parcours de faire une meilleure connaissance et d'approcher mieux ce qui était la prévention spécialisée . Moi j'ai une formation en sociologie et en développement local, donc j'ai une vision très très territoriale des choses, je m'en rends compte en ce moment, particulièrement par rapport au débat qu'il y a au sein de la structure etc. Et donc pour l'instant je n'ai travaillé qu'à des échelles inter-communales, voire communales, et puis je voulais aller voir de plus près un petit peu comment ça se passait parce que je suis incapable d'isoler aujourd'hui l'action d'un type d'acteur, à une politique plus générale de développement local » . (entretien n°15)*

Ce mode de recrutement, plus officiel, s'applique alors seulement aux personnes « étrangères » au champ. Par étrangère nous entendons la personne qui a un habitus différent de celui qui structuré le champ de la question sociale. C'est peut – être le cas

de la personne de l'entretien n°1, dont la pratique syndicale s'oppose à une idéologie moraliste, et à la rhétorique de la vocation et de l'implication personnelle. Etrangère peut - être aussi, la personne de l'entretien n°12, qui cumule les ruptures professionnelles, et dont l'accès à des fonctions d'encadrement ne semble pas être le fruit d'un « apprentissage » sur le mode de la transmission. Etrangère, c'est certain, cette personne jeune, qui n'a pas été éducatrice, qui n'a pas été recrutée sur ses qualités personnelles, mais sur la base de ses titres et de son expérience. Ceux - ci relèvent du développement local, modèle qui tend aujourd'hui à dominer le champ, en la personne de ses experts.

Nous avons continué à suivre l'itinéraire professionnel des personnes interrogées, et nous avons pu constater que seul le chef de service de l'entretien n°1, éducateur de formation initiale, s'est stabilisé dans son poste. Le chef de service de l'entretien n°12 est devenu directeur d'établissement. Il a continué à occuper, à la suite, divers postes de directeur. La chef de service de l'entretien n°15, n'est restée en fonction qu'environ 9 mois et a dû démissionner car elle n'avait pas, a - t - on dit la même culture que celle de l'équipe. Son langage (cf. la citation) traduit / trahit d'ailleurs cette différence. Comme l'a montré Pierre Bourdieu, dans son ouvrage « La Reproduction », plus l'habitus des agents est proche de celui du champ scolaire mieux ils peuvent s'orienter dans ce dernier. La compétence à exercer le métier initial d'éducateur, le savoir - être en lien avec des idéaux humanistes, l'autorité « naturelle », l'engagement entendu comme l'aptitude à prendre des responsabilités, la loyauté vis à vis de ses supérieurs, la compétence à exercer le métier initial d'éducateur, le savoir - être en lien avec des idéaux humanistes, semblent être des valeurs sûres pour occuper une position valorisée dans le champ, et donc d'avoir des chances d'être « choisi », les agents du champ diraient « appelés » à un poste de chef de service. On peut résumer les modalités d'accès à ce niveau de l'encadrement intermédiaire sous la forme d'un tableau

Les différentes modalités d'accès à la fonction	Par Promotion interne	Par les réseaux	Accès bricolé à la fonction	Sur sollicitation du directeur	Par la procédure officielle de recrutement
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes dignes de confiance</li> <li>• Jugement " sur pièces "</li> <li>• Importance que le chef de service entretient avec son directeur sur la perception du statut de cadre et des tâches qui en découlent.</li> </ul> <p>On recrute sur la base</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'un savoir faire au regard d'une activité d'éducateur spécialisé</li> <li>• La représentation que le directeur a de la personne et de sa capacité à quitter 1 registre opérationnel pour passer à des fonctions organisationnelles et hiérarchiques.</li> </ul> <p>Entretiens n° 2 – 5 – 7 – 11 – 13 – 14 17 – 18 – 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le réseau permet d'être repéré et jugé " sur pièces ".</li> </ul> <p>Entretiens n° 4 – 8- 9 – 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le directeur suppose des qualités que la personne choisie saura mettre à profit dans une fonction d'encadrement.</li> <li>• Socialisation professionnelle sur le mode de la transmission.</li> <li>• Le recrutement se fait en référence à l'idéologie du chef plutôt qu'à des requis du poste relatifs à la conception, la gestion des structures, des dispositifs et des personnels.</li> <li>• Nécessité pour les agents de mobiliser de compétences et découverte / utilisation / manipulation des règles du jeu pour faire face aux situations nouvelles.</li> </ul> <p>Entretiens n°16 - 19</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir recouru aux voies officielles et n'avoir pas été recruté, la personne remarquée lors de l'entretien de candidature, est choisie par le directeur pour occuper un autre poste de chef de service.</li> </ul> <p>Entretiens n°3 - 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etre étranger au champ élimine les chances d'être " élu " et ne laisse plus que le choix de recourir aux procédures officielles.</li> </ul> <p>Entretiens n°1 – 12 – 15</p>

**Tableau n°30 Les différentes modalités d'accès à la fonction de chef de service**

## 4.2 Chef de service : un statut de cadre ?

Cette question de notre guide d'entretien, vise à observer des éléments subjectifs de l'identification à un statut de cadre, et des dimensions objectives perçues par les professionnels. Ces dimensions permettent d'évaluer s'ils « se trouvent proches de la direction, tout en étant soumis à elle » s'ils « sont tenus à des obligations tout en détenant une grande latitude dans leur activité »<sup>516</sup>. Selon l'arrêt la cour de cassation ceci est constitutif du statut de cadre.

On peut citer ici un certain nombre de critères issus de l'analyse de contenu de cette question ouverte, lesquels nous permettront de proposer une typologie des représentations, liées à ce statut de cadre.

Ainsi ce niveau de l'encadrement se trouve à la jonction d'une fonction d'encadrement, assurée par les directeurs, et dont l'objet est de rendre l'organisation davantage productive, et d'une fonction hiérarchique attendue dans l'accompagnement des équipes. Ce niveau s'inscrit également dans un registre fonctionnel, où le chef de service éducatif est supposé veiller à la cohérence de l'intervention (et donc de la qualité du service rendu à l'utilisateur), en lien avec les services logistiques et administratifs de l'établissement, et l'environnement externe. Les propos recueillis laissent donc apparaître un certain nombre de critères comme :

- Se sentir ou non cadre.
- Faire ou non partie de l'équipe de direction.
- Avoir ou non le statut de remplaçant permanent du directeur. (avant la signature de l'avenant 265 à la CCNT de 1966)
- Etre ou non associé aux orientations politiques et stratégiques de l'établissement. (budget de l'institution, inflexion des orientations de politique institutionnelle, ceci va généralement de pair avec la participation aux réunions de direction)
- Avoir ou non des contacts avec l'association.
- Occuper une fonction d'encadrement dont la place est identifiée et reconnue dans la division du travail.
- Avoir ou non négocié ses délégations.

---

<sup>516</sup> Hennion – Moreau (Sylvie) 1997- « Les cadres et le droit du travail » in Informations sociales. N°61 op cité.

- Avoir une maîtrise sur la manière dont les orientations vont être traduites aux équipes et une marge de liberté sur la mise en oeuvre de ces orientations. (évaluation de la pertinence des choix, de la faisabilité des actions...)
- Se voir confier des missions particulières. (comme la coordination de plusieurs services, l'accompagnement d'une restructuration architecturale...)
- Assurer une fonction de représentation auprès des instances extérieures.

A partir de ces différents critères nous avons donc construit une typologie qui distingue :

- Les chefs de service qui se sentent cadres et où des données objectives viennent attester cette qualité.
- Les chefs de service qui ne se sentent pas cadres et qui objectivement occupent une fonction d'encadrement peu reconnue dans la division du travail à l'oeuvre dans l'établissement.
- Les chefs de services situés entre cadre et non cadre. Il ne s'agit pas ici de ceux que nous n'aurions pas su classer mais bien plus de ceux qui subjectivement se sentent cadres mais qui ne sont pas reconnus comme tels et dont la fonction d'encadrement reste mal identifiée.

Nous restons bien sur toujours prudents dans cette activité arbitraire de catégorisation. Nous avons tenté d'objectiver au maximum ce classement pour permettre au lecteur d'y porter un regard critique. Tout classement fige les choses à un moment donné, et ne rend pas compte de l'organisation des relations entre les différents niveaux de l'encadrement, de la hiérarchisation entre ceux – ci, et des luttes entre les agents pour imposer les normes d'encadrement de l'activité productive. C'est la raison pour laquelle, avant de nous attacher au classement (qui peut être entendu comme une catégorisation mais aussi une distinction), nous souhaitons laisser la parole à ces professionnels.

A la question de relance » n'avez – vous jamais eu envie de clarifier vos délégations ? » voici ce qu'un chef de service répond :

*« Non parce qu'en même temps, et pour aller plus loin je dirais que je suis un peu emmerdé maintenant, c'est à dire qu'est - ce que je fais comme boulot en bossant ici quoi? Et en même temps à priori je n'ai pas envie d'être cadre. Et je me dis » ça ne me gêne pas, mais je vais être emmerdé parce que si je postule ailleurs on va dire comment ça se fait qu'il est chef de service et qu'il postule sur un poste d'éducateur ailleurs? » Et je l'assume. Ca ne me gêne pas*

*et si on me demande de jouer le même jeu ailleurs, je veux bien l'assumer. Ca n'est pas mon intention, je n'ai pas envie d'être chef. Le directeur, ça fait trois ans qu'il me fait chier en me disant « inscris - toi à une formation de cadre, il faut passer le CAFDES ». Il n'arrête pas de dire qu'il va se barrer d'ici, qu'il en marre, « est - ce que tu prends ma place? » La présidente m'a demandé si je voulais être directeur à la place du directeur, la question ne se pose pas et je n'ai pas envie d'y répondre. Je n'ai pas envie d'entrer dans ce style de disqualification ou quoique ce soit, donc si je dis « je veux être directeur », forcément que le directeur me dira « tu n'es pas encore directeur, là c'est moi » Moi je conçois plus mon travail au niveau du public et non pas en tant que gestionnaire d'une structure. Il poursuit : « Donc ça ne me gêne pas d'écrire, ça ne me gêne pas de réfléchir sur papier, ou pour argumenter pourquoi je fais ça ou quoique ce soit, où j'aide une équipe à être plus compétente, à lui donner les moyens de réfléchir. Entre nous, je ne pense pas que.. même si je fais des projets ou quoique ce soit, j'ai du mal à me voir comme chef de service. Oui je n'ai pas envie de le cacher et je me présente très rarement comme chef de service sauf si c'est au niveau de la DDASS ou quoique ce soit, parce que j'ai ce statut là et qu'on m'envoie en tant que chef de service, vis à vis de partenaires. Ma fonction principale ici c'est d'être éducateur. Et c'est là - dessus que je m'appuie pour argumenter le travail que je fais ». (entretien n°19)*

A l'inverse ce chef de service se sent cadre. Il dispose d'une réelle marge d'autonomie et de décision. Il explique néanmoins, qu'il peut difficilement tout faire, dans le cadre des 35 heures. Il ne souhaite pas clarifier ses délégations de crainte de voir supprimer la partie éducative du travail et réduire la fonction de chef de service à une dimension administrative. On retrouve ici une caractéristique de ces professions « moyennes » au sens où l'emploient Alain Desrosières et Laurent Thévenot (2000) à savoir une certaine reconnaissance sociale du travail (souplesse dans les horaires, relative liberté dans l'organisation du travail) en échange d'un allongement de la durée du temps de travail. Mais écoutons ce chef de service :

*« C'est vrai que la fonction de cadre, c'est pour ça que je ne me sens pas entre le marteau et l'enclume, c'est qu'elle nous donne une grande liberté. Enfin, moi si on me coinçait, si on me mettait, justement entre le marteau et l'enclume, il est clair que je ne donnerais pas et que je bloquerais, allez c'est pas du chantage, c'est ... donc si je paie un peu le prix de cette marge, j'ai une marge de liberté, d'autonomie, de prise de décision et aussi, comme je le disais tout à l'heure, je ne me sens pas du tout coincé entre le marteau et l'enclume mais dans le sens qu'on disait tout à l'heure, uniquement, de dimensions administratives enfin etc. Enfin je pense que je me suis créé une bulle d'air et en même temps c'est une vraie bulle d'air, donc ce qui fait, c'est vrai, que ça dépasse en heures, mais en même temps c'est une vraie bulle d'air quoi. C'est une vraie bulle d'air qui me laisse aussi la capacité de ne pas être coincé entre le marteau et l'enclume. Je crois que c'est ça... C'est un peu paradoxal mais, le fait de formaliser des missions c'est un avantage, c'est que quand on est, à un moment donné, dans un trop plein, on peut dire « attendez, ce n'est pas notre mission » ou bien on peut aussi négocier les missions et justement, même financièrement après tout. Puisque ça rentre dans le cadre de l'avenant cadre. Bon maintenant, je ne me fais aucune illusion là dessus, il ne faut pas être non plus être naïf, comme c'est les tutelles qui paient, le discours c'est de dire : « on n'a pas d'argent pour payer les délégations de missions ». Ce que je crains, en retour de*

*bâton, c'est ce que je te disais tout à l'heure, c'est que je pense que la fluidité, cette bulle d'air, cette marge de manœuvre qui existe, il y a un lien entre tout, et le risque c'est de dire : « puisque c'est comme ça, puisque on peut pas faire autrement, puisque vous ne pouvez pas faire plus dans le cadre des 35 heures, d'autre part, nous on ne peut pas vous payer, quelle que soit la raison, qu'elle soit valable ou pas valable. On ne peut pas vous payer, et qu'en plus vous n'êtes pas contents parce qu'on vous a mis plus de travail etc. Vous allez donc réduire votre travail sur certains domaines ». Et je pense que là si j'avais donc laissé aux autres, décider aux autres de ce qu'il faut réduire... Et je pense qu'ils vont réduire ce qu'il ne faut justement pas réduire, c'est à dire la dimension pédagogique, soutien d'équipe et éducatif. C'est à dire qu'ils vont réduire leur fonction de chef de service à une dimension administrative... Je l'ai réclamé à un moment donné, avoir des délégations formelles, claires, je ne suis pas contre, mais dans ce cas là, il faudrait que je débattre vraiment avant, avec la direction, auprès du directeur général et le directeur, mais avec le directeur général aussi. Parce que je pense qu'il faut être très clair sur les grandes lignes des délégations au niveau des cadres, parce que ce n'est pas le directeur en tant que tel, ce n'est pas le problème. Alors c'est vrai aussi, que après ça dépend aussi du rapport qu'on a avec son directeur. C'est vrai que si j'ai une marge de manœuvre dans le service et qu'après on change de directeur et que ça passe moins bien, il est clair que je peux aussi me retrouver coincé, et le payer aussi.. Donc maintenant je suis assez grand aussi pour dire si je me sens.. Si un directeur ne me donne pas les moyens de travailler comme je le pense, sachant qu'en contre partie je pense qu'il y gagne quelque chose, je ne pense pas le rouler. C'est une espèce de « donnant-donnant », c'est comme ça qu'on travaille tous. Bon on fait tous des deals hein, les éducateurs font des deals avec moi et moi avec le directeur. C'est le cadre d'un contrat de travail et puis si c'est comme ça, j'en tirerais les conclusions qu'il faut en tirer quoi. (entretien n°18)*

Le dernier exemple cité ici est celui d'une chef de service qui se sent cadre. Elle prépare une maîtrise de gestion et de développement social. Cependant elle ne s'estime pas associée à la restructuration de l'établissement qui passe par une déconcentration sur des petites structures. On lui demande d'appliquer les changements sans qu'elle ait pu vraiment apporter sa contribution à la réflexion. C'est ce que traduit, semble-t-il, sa réponse un peu amère à la question posée :

*« Point d'interrogation (Rires). Eh bien, il n'y a pas longtemps, j'ai appris qu'on était des cadres intermédiaires. Bon, donc on est cadres, mais, il y a un petit bouquin rigolo qui s'appelait « management je me marre », et donc il y avait, je ne me rappelle plus l'auteur, j'ai commencé baguette ou moulure maintenant je suis cadre. Et donc, je sors souvent ça parce que, oui on est cadres de direction. Maintenant, après tout dépend effectivement de la place qui nous est laissée au niveau de l'équipe de direction... Eh bien moi j'estime qu'effectivement chef de service, puisque faisant partie de l'équipe de direction, le chef de service participe aux projets qui se mettent en place, il y a une part dans les décisions ou les choix qui sont faits. Mais ce n'est pas toujours évident. Donc, après, ça dépend un peu du type de management qui est pratiqué par la direction, qui parfois aussi défend, défend des choix, qui dans le fond, enfin, comment dire (silence) défend un certain fonctionnement, mais qui en fait n'existe qu'au niveau d'un discours quoi. Mais, pas dans la réalité... C'était quand même une grosse*

*structure, et donc il y a eu une volonté de déconcentrer. Ce, avec quoi on était tous d'accord. C'est vrai, que c'était important de déconcentrer un peu cette structure, qui Etat quand même lourde. Maintenant, le problème c'est que, on ne s'est peut-être pas mis d'accord sur la manière dont ça pouvait se faire, et donc, comment dire, disons le discours c'est de dire, on parle de management participatif, donc il faut associer, que ce soit les cadres, que ce soit les collaborateurs, enfin, tout le monde doit être associé au changement, pour qu'ils puissent en comprendre le sens et le porter, ce changement. Mais dans la réalité, dans la réalité, eh bien les chefs de service ne sont pas vraiment associés aux changements ou aux choix qui sont faits quoi. C'est-à-dire, que ça leur tombe dessus, et puis, eh bien maintenant, (rires,), j'en ai rêvé vous allez me le faire. Bon, c'est à peu près ça, et c'est vrai que pour moi, pour moi ce n'est pas normal ». (entretien n°6)*

Examinons maintenant la façon dont se répartit notre échantillon



**Tableau n°31 Les diverses identifications des chefs de service à leur statut**

<p><b>Cadre</b></p>	<p>Entretien N°11</p> <p>Secteur handicap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre</li> <li>• Pas de formation complémentaire</li> <li>• 11 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Fait partie de l'équipe de direction</li> <li>• Vérifie l'adéquation de ses orientations avec le projet institutionnel par le biais de la coordination de semaine avec l'équipe de direction.</li> <li>• Participe à une réunion de l'équipe de direction où le point est fait sur l'avancée du travail dans sa section.</li> <li>• Bonne autonomie dans le travail</li> <li>• Service et missions du service reconnus par rapport aux autres services.</li> <li>• Coordination d'une équipe pluri – disciplinaire pour la mise en œuvre du projet de l'adolescent.</li> <li>• Peut soumettre ses réflexions en ce qui concerne les grandes lignes institutionnelles.</li> </ul>
<p><b>Cadre</b></p>	<p>Entretien N°10</p> <p>Secteur handicap</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre au regard de ses responsabilités</li> <li>• Titulaire du DUFC</li> <li>• 6 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Fait partie de l'équipe de direction</li> <li>• Bonne autonomie dans le travail</li> <li>• Des missions valorisées qui l'amènent à de la conception et de l'anticipation</li> <li>• Se voit confier une mission de remise aux normes de l'établissement en lien avec les textes réglementaires. (redéploiement des moyens de la structure, remise aux normes des locaux, mise en place de procédures en faveur de l'utilisateur)</li> <li>• Mission de coordination de l'équipe éducative, des personnels médicaux et para – médicaux.</li> <li>• Coordination et gestion des différents services. (cf. être garant de la collaboration inter – services)</li> <li>• Fonction de représentation auprès des instances extérieures. (conseil régional, Conseil général)</li> <li>• Une maîtrise des orientations politiques institutionnelles.</li> </ul>
<p><b>Cadre</b></p>	<p>Entretien N°15</p> <p>Prévention spécialisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre plus par le statut que par l'expérience</li> <li>• Maîtrise en sociologie</li> <li>• DESS conception de projets en éco-développement.</li> <li>• Bonne autonomie professionnelle</li> <li>• Possibilité d'une approche globale et politique de l'action.</li> <li>• La fonction d'encadrement est peu clairement identifiée. La définition de l'activité oeuvre aussi bien un registre politique et stratégique ( en lien avec les diagnostics de territoire, dégager les enjeux pour le club de prévention en ce qui concerne les missions de la prévention spécialisée, gestion des projets et du partenariat, représentation du club de prévention auprès des acteurs du territoire) qu'une dimension plus pédagogique. (élaborer un projet de secteur et redonner un sens au travail des éducateurs)</li> <li>• Un poste qui mériterait d'être clarifié dans ses articulations avec le directeur et avec les administrateurs. (un poste au carrefour d'une logique bénévole / politique ? et professionnelle.)</li> </ul>
<p><b>Cadre</b></p>	<p>Entretien N°5</p> <p>Prévention spécialisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre</li> <li>• Licence en sciences de l'éducation</li> <li>• 5 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Fait partie de l'équipe de direction et participe aux orientations de</li> </ul>

		<p>politiques institutionnelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participe à la réunion de direction et à la réunion de chefs de service avec la directrice adjointe. Il trouve, de ce fait, bien sa place dans l'équipe de cadres.</li> <li>• Bonne autonomie professionnelle</li> <li>• Agit sur délégations claires du directeur</li> <li>• Assume la globalité d'une mission en lien avec ses compétences et sur délégation du directeur</li> <li>• Se déclare en phase avec les orientations associatives.</li> <li>• Assure des missions particulières comme la supervision des emplois – jeunes ou la fonction d'interface entre les politiques et les autorités de tutelle.</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien N°17  CAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre, aussi en référence à son ancien statut chef d'atelier</li> <li>• Cette chef de service occupe deux mi – temps sur 2 CAT de la même association.</li> <li>• Formation en développement personnel, conduites de réunions, analyse systémique.</li> <li>• 16 ans entre l'obtention du DEAS et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Fait partie de l'équipe de direction</li> <li>• Elle participe à une réunion de cadres commune aux deux CAT.</li> <li>• Le service entre en confrontation avec la production, mais le service médico-social éducatif fonctionne sur des objectifs définis annuellement lors d'un séminaire de direction.</li> <li>• Mission de coordination des actions éducatives, sociales et médico – sociales au service de la personne handicapée.</li> <li>• Mission d'articulation de ces actions avec des activités de production.</li> <li>• Les contraintes organisationnelles pèsent lourdement sur son travail et elle ne voit les personnes handicapées qu'en cas de gros problèmes.</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien n°9  MECS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre</li> <li>• 12 entre l'obtention du diplôme d'Etat d'Educateurs Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service.</li> <li>• A un statut de remplacement permanent du directeur</li> <li>• Chef de service ou chef d'atelier dans la production pour lui c'est pareil.</li> <li>• Participation à la réunion de direction. (1 directeur et 2 chefs de service éducatif)</li> <li>• Pas de contacts avec l'association et peu associé aux orientations politiques et stratégiques.</li> <li>• Une fonction d'encadrement essentiellement ancrée dans l'organisation et peu dans l'anticipation stratégique.</li> <li>• Définit son activité comme une fonction purement de cadrage, d'organisation, de rentabilité.</li> <li>• Assurer une mission de relation avec les différents partenaires et notamment en ce qui concerne l'accueil des adolescentes et le suivi de leur placement.</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien n°13  Prévention spécialisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre parce son activité correspond à un statut de cadre dans la convention collective.</li> <li>• 15 ans entre l'obtention du diplôme d'Educateur Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service.</li> <li>• Assure l'interface entre le conseil d'administration et son rôle s'apparente parfois à celui d'un directeur. (le CA souhaitait mettre en place une fonction hiérarchique pour régler toutes les questions de conflits avec l'équipe, de positionnement des salariés au niveau institutionnel et dans l'environnement.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prépare un diplôme de directeur (CAFDES)</li> <li>• Mission de représentation institutionnelle à l'extérieur sur délégation du conseil d'administration ou du bureau.</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien n°14  C.A.T	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre parce qu'elle prend un rôle de leader pour mener une équipe.</li> <li>• 13 ans entre l'obtention du diplôme d'Educateur Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service.</li> <li>• A un statut de remplaçante permanente du directeur. (dans ce cas de figure elle intervient autant sur l'aspect éducatif que sur l'aspect commercial)</li> <li>• Ses responsabilités sont plus larges que l'encadrement d'une équipe de soutien.</li> <li>• A une mission d'organisation d'activités inter CAT. (ce qui implique un travail d'organisation entre les différents chefs de service)</li> <li>• A une mission de représentation de l'institution. (contacts avec les différentes instances administratives – DDASS – COTOREP – relations avec les familles – contacts avec les tuteurs...)</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien n°18  Institut. Médico. Educatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre</li> <li>• Se sent cadre car il estime assurer une fonction de régulation entre les contraintes externes (consignes politiques) et les conditions de la réalisation du travail.</li> <li>• Retraduit à l'association ou à la direction les enjeux soulevés par telle décision.</li> <li>• Ne souhaite pas formaliser ses délégations mais dit s'être créé une « vraie bulle d'air » et bénéficier d'une marge de liberté, d'autonomie, de prise de décision.</li> <li>• Contribue à un fonctionnement par réseaux des services dont il a la responsabilité et ceci est désormais reconnu par la direction comme une mission particulière.</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien n°20  Centre de Soins Spécialisés en Toxicomanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre parce qu'il existe une grille horaire et une grille financière, parce que contrairement aux équipes éducatives elle ne passe pas 80% de son temps avec les populations accueillies.</li> <li>• 19 ans entre l'obtention du diplôme d'Educateur Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service.</li> <li>• Participe aux réunions de cadres et aux réunions de direction.</li> <li>• Participe aux réunions associatives.</li> <li>• Elle estime que son statut est défini par d'un côté le lien privilégié avec le directeur, de l'autre le lien avec les équipes « puisqu'on agit aussi par rapport à une population donnée ».</li> <li>• A une délégation financière. (gère les comptes des 3 structures dont elle est responsable et signe les chèques).</li> </ul>
<b>Cadre</b>	Entretien N°8  CHRS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconnaît comme cadre.</li> <li>• Formation de chef de service qualifiant, prépare les épreuves de sélection au CAFDES</li> <li>• 13 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Bonne autonomie professionnelle mais pas de délégation budgétaire. (ce qui implique des déplacements jusqu'au siège de l'association et donc un alourdissement des tâches matérielles)</li> <li>• Activité importante de recherche de financements et de montage de dossiers de demande de subventions. Ceci implique un accroissement de la participation aux réunions dans le cadre d'un travail en réseau. (implication du CHRS dans plusieurs structures, suivis de jeunes en partenariat ou en réseau)</li> <li>• La fonction d'encadrement est peu reconnue et peu valorisée socialement dans la mesure où elle s'apparente à une succession de tâches qui s'enchaînent au détriment d'une approche plus globale de la personne et du sens de l'action.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Statut de remplaçant permanent du directeur</li><li>• Seul cadre permanent sur la structure</li><li>• Temps de rencontre avec le directeur général mais il mène les différentes actions relativement librement.</li><li>• Participe à des réunions trimestrielles avec l'ensemble des cadres de l'institution.</li><li>• Participation à des réunions trimestrielles de cadres</li></ul>
--	--	--

<p><b>Non cadre</b></p>	<p>Entretien N°2</p> <p>CHRS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne se reconnaît pas comme cadre (n'a pas répondu à « veux-tu être cadre, mais veux-tu être chef de service »)</li> <li>• Formation de chef de service en cours</li> <li>• 7 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Participe à la réunion cadres</li> <li>• A des temps de coordination avec l'adjoint de direction</li> <li>• La fonction d'encadrement est difficilement identifiée car : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation institutionnelle complexe (décentralisation des structures, lieux d'intervention « éclatés »)</li> <li>- Activité importante de montage de dossiers en vue d'obtenir des subventions et participation à de nombreuses réunions. Cette activité est d'autant plus renforcée que le CHRS comprend des structures décentralisées et est engagé dans différents types d'action.</li> <li>- Pression des tâches administratives à remplir et le manque de moyens en personnels. Le chef de service, de ce fait, participe à l'encadrement des usagers.</li> <li>- Répartition confuse des responsabilités</li> <li>- Difficile division du travail de par la nature complexe de celui-ci</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Non cadre</b></p>	<p>Entretien N°4</p> <p>MECS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne se sent pas cadre, ne s'est jamais posé cette question, ne sait pas ce que ça veut dire. Il définit le directeur comme maître d'œuvre et lui – même comme le contremaître.</li> <li>• Pas de formation complémentaire</li> <li>• 7 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Petite équipe de cadres (directeur et chef de service) qui fonctionne par ajustements mutuels et par échanges informels</li> <li>• Interchangeabilité des rôles sans pour autant qu'un statut de remplaçant du directeur soit attribué</li> <li>• Le directeur confie au chef de service des grandes orientations, mais garde sa sphère bien identifiée (le chef de service les traduit ainsi : idées, conception, maîtrise de l'information, gestion, comptabilité)</li> <li>• La fonction d'encadrement reste définie dans sa sphère essentiellement technique à savoir contrôler la succession de tâches qui permettra de réaliser la mission.</li> <li>• Autonomie professionnelle relative due comme pour l'entretien N°1 au recoupement de la sphère d'encadrement et de la sphère accompagnement des usagers (travail éducatif). C'est la reconnaissance de son expérience relationnelle avec des jeunes difficiles qui semble lui donner sa légitimité.</li> <li>• Extension de l'autonomie professionnelle due au départ en formation CAFDES du directeur</li> </ul>
<p><b>Non cadre</b></p>	<p>Entretien N°7</p> <p>Protection judiciaire de l'enfance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne se sent pas cadre</li> <li>• Titulaire d'une maîtrise en ingénierie sociale</li> <li>• 15 ans entre l'obtention du DEES et la prise de fonction de chef de service</li> <li>• Instrumentalisation du poste due à deux mi-temps de statuts différents (éducateur spécialisé – chef de service) sur une même équipe.</li> <li>• L'identification à une fonction d'encadrement est rendue difficile par l'occupation de ces deux statuts mais l'équipe le reconnaît dans une fonction de gestion des conflits et de supervision pédagogique.</li> <li>• Assure la gestion de l'antenne en articulation avec le fonctionnement général de l'association.</li> <li>• Participe aux réunions de chefs de service animées par le</li> </ul>

		<p>directeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulation avec le directeur sur le mode de l'ajustement mutuel.</li> <li>• Bonne autonomie professionnelle.</li> <li>• Délégation complète entre ce qui concerne la gestion de l'équipe et des tutelles</li> <li>• Assure la gestion des relations avec les différents partenaires et principalement les magistrats.</li> <li>• Indique qu'il n'y a pas assez de travail sur l'antenne pour un poste de cadre (cf. place du poste de chef de service dans l'organisation du travail )</li> </ul>
<b>Non cadre</b>	<p>Entretien n°19</p> <p>Centre de Soins Spécialisés en Toxicomanie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne se sent pas cadre et a été recruté en qualité d'éducateur.</li> <li>• N'a pas envie d'être cadre et conçoit plus son travail au niveau du public et non pas en tant que gestionnaire d'une structure.</li> <li>• Se présente très rarement comme chef de service éducatif sauf auprès des organismes de tutelle.</li> <li>• Assume l'intérim quand le directeur est absent.</li> <li>• Ici la fonction d'encadrement pourrait davantage s'apparenter à celle du cadre technique. ( aider une équipe à être plus compétente, élaborer des dossiers de financement en collaboration avec le comptable et quand le directeur n'est pas là</li> <li>• A négocié les 35 heures avec le trésorier de l'association en étant identifié par le directeur comme le porte – parole de l'équipe.</li> </ul>

<p><b>Entre cadre et non cadre</b></p>	<p>Entretien N°16</p> <p>CAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre d'un point de vue statutaire, mais ça la fait rire («cadre, il paraît »)</li> <li>• Titulaire d'un DUFC et a fait la sensibilisation à la formation chef de service</li> <li>• 17 ans entre l'obtention du diplôme d'Etat d'Educateurs Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service éducatif.</li> <li>• Peu d'autonomie professionnelle</li> <li>• Réunions de coordination avec le directeur et le directeur adjoint où elle rend compte de son travail et prend acte des décisions à appliquer.</li> <li>• Elle dépend pour l'organisation de cette réunion des contraintes du directeur et du directeur adjoint.</li> <li>• Repli sur la sphère administrative et d'accompagnement des usagers. (dit faire plus un travail d'assistante sociale que de chef de service)</li> <li>• Peu reconnue dans son statut par les autres cadres</li> <li>• Missions du service dévalorisées par rapport à la production.</li> <li>• Le service d'accompagnement et de soutien est peu identifié dans l'organisation générale du travail du CAT. (l'équipe est constituée d'une collègue qui vient en complément de son temps. Elle a également sous sa responsabilité une monitrice éducatrice qui fait des actions de soutien auprès des personnes handicapées et une orthophoniste)</li> </ul>
<p><b>Entre cadre et non cadre</b></p>	<p>Entretien N°3</p> <p>Protection judiciaire de l'enfance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revendique une place de cadre, étant donné sa délégation sur le plan pédagogique.</li> <li>• 8 ans entre l'obtention du Diplôme d'Etat d'Assistante Sociale et la prise de fonction en qualité de chef de service éducatif.</li> <li>• Effectue actuellement une formation chef de service</li> <li>• Instrumentalisation du poste due à un mi-temps de chef de service sur un service et un mi-temps d'assistante sociale dans un autre service.</li> <li>• Articulation avec le directeur sur le mode de l'ajustement mutuel</li> <li>• Difficile constitution d'une équipe de cadres, la réunion des directeurs n'incluant pas ou difficilement les chefs de service</li> <li>• Association où les postes de chef de service ont été créés relativement récemment</li> <li>• La fonction d'encadrement est peu identifiée compte – tenu de l'histoire où les directeurs de service ont davantage joué un rôle de chef de service et ne savent pas quelle place leur laisser.</li> <li>• L'organisation du travail ne facilite pas l'identification à une fonction d'encadrement compte – tenu de l'importance de l'organisation des tâches matérielles allée à la gestion d'une équipe transversale (professionnels composant une équipe mais appartenant à différents services) et tout cela dans le cadre d'un mi – temps. Sur l'autre mi – temps la personne est encore assistante sociale dans un autre service..</li> <li>• Bonne autonomie professionnelle (notamment dans la sphère organisationnelle et pédagogique ) et réelle responsabilité d'un service</li> </ul>
<p><b>Entre cadre et non cadre</b></p>	<p>Entretien N°1</p> <p>MECS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se situe comme cadre, mais «le directeur n'en tient pas toujours compte»</li> <li>• A fait une formation de chef de service qualifiant</li> <li>• 6 ans entre l'obtention du Diplôme d'Educateurs Spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service éducatif.</li> <li>• Statut de remplacement permanent du directeur</li> <li>• Autonomie professionnelle relative due à la proximité dans les locaux et à la superposition de la sphère d'encadrement à la</li> </ul>

		<p>sphère plus relationnelle d'accompagnement de l'utilisateur (travail éducatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extension de l'autonomie professionnelle due au départ en formation CAFDES du directeur</li> <li>• Interchangeabilité des rôles, mais le directeur garde la maîtrise des informations et des contacts à l'extérieur.</li> <li>• Petite équipe de cadres (directeur et chef de service) fonctionnant sur le mode de l'ajustement mutuel</li> </ul>
<b>Entre cadre et non cadre</b>	Entretien n° 6  MECS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre car elle estime faire partie de l'équipe de direction et donc participer aux décisions ou aux choix qui sont faits.</li> <li>• Est un peu désabusée par rapport au statut et dit que le management participatif n'est qu'un discours.</li> <li>• Remplace le directeur en son absence.</li> <li>• Dans la réalité les chefs de service ne sont pas associés aux choix qui sont faits ou aux changements qui sont décidés.</li> <li>• La fonction d'encadrement « disparaît » derrière la gestion de la pénurie de moyens. (ceux – ci n'ont pas suivi suite à la déconcentration de l'établissement). Elle n'a pas de secrétariat et fait des allers et retours au siège de l'établissement pour faire taper les courriers, répond au téléphone.</li> <li>• Les délégations ne sont pas formelles et s'apparentent plus dans le quotidien à une gestion des urgences ou des priorités compte – tenu de l'éloignement de la structure qu'elle gère du siège de l'établissement.</li> </ul>
<b>Entre cadre et non cadre</b>	Entretien n°12  CHRS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sent cadre « car il faisait une amplitude horaire qu'un salarié n'aurait pas pu accepter ».</li> <li>• N'a jamais eu de délégation de responsabilité dans le cadre d'une organisation du travail très pyramidale. (le directeur était un ancien militaire de carrière « il pouvait me reprendre tout le temps à l'ordre »)</li> <li>• N'a pas de délégation de signature.</li> <li>• Assure toutes les tâches relatives à une fonction d'encadrement. (préparation des horaires, des congés, préparation du recrutement des personnels, des admissions et des exclusions des résidents...)</li> <li>• Prend les décisions avec le risque que le directeur ne suive pas.</li> <li>• Qualifie sa relation avec le directeur de « je t'aime, moi non plus »</li> </ul>



### 4.3 Le rapport des chefs de service éducatifs au statut de cadre

A ce niveau de l'encadrement, où les normes de l'exercice professionnel restent encore peu codifiées, être cadre procéderait d'une construction de l'identité au sens où Claude Dubar l'a décrite. Il s'agirait d'une construction qui s'articule autour d'un double processus. Celui - ci met en jeu, une transaction subjective entre les identités héritées et les identités visées - Pouvoir se revendiquer comme cadre - et une transaction objective, entre les identités attribuées / proposées et les identités assumées / incorporées - Etre reconnu comme cadre et remplir une fonction d'encadrement identifiée comme telle dans l'organisation générale d'un établissement.

La catégorie «entre cadre et non cadre» traduit bien un défaut d'articulation entre transaction subjective et transaction objective et une difficile élaboration de cette identité. Ainsi tous les professionnels de cette catégorie ont en commun, le fait de se sentir ou de se revendiquer comme cadre, mais ne sont pas reconnus en tant que tel. Ceci soit, parce qu'ils n'exercent pas réellement la responsabilité d'un service, et que les missions de soutien des personnes handicapées sont dévalorisées par rapport aux activités de production (entretien n°16), soit parce que l'organisation complexe du travail, ou la création d'un échelon intermédiaire dans l'encadrement dans un petit établissement, ne facilite pas l'identification à cette fonction. (respectivement entretien n°3 et n°1) ; soit parce que dans l'institution, où elle est chef de service, le management participatif n'en a que le nom, la personne étant alors davantage situé comme chef d'équipe ou contre - maître (entretien n°6) ; soit encore parce que la personne sent cadre et remplit une fonction d'encadrement mais n'a jamais eu les délégations de responsabilité correspondantes (entretien n°12).

A l'inverse des premiers, les chefs de service qui ne se sentent pas cadres, n'ont effectivement pas visé cette identité. C'est l'entretien n°19 qui l'atteste le plus clairement. La personne, animateur socio - culturel de formation, emploie sans distinction les termes de chef de service ou éducateur chef, pour finalement s'identifier à un statut d'éducateur. Dans les entretiens n°2 et n°4, les personnes ne se sentent pas cadres dans un contexte, où pour le premier, l'organisation du travail est complexe et difficilement repérée, et pour le second, où la fonction d'encadrement se restreint à une dimension strictement organisationnelle, sans mettre en œuvre une réelle expertise. Enfin dans le dernier cas, la personne ne sent pas cadre et ne l'est objectivement qu'à moitié car elle se partage entre un demi statut de chef de service

et un demi statut d'éducateur spécialisé dans la même équipe. (entretien n°7)

En croisant logique de recrutement et identification à un statut de cadre on obtient les résultats suivants

	<b>Cadre</b>	<b>Non cadre</b>	<b>Entre cadre et non cadre</b>
<b>Promotion interne</b>	Entretiens n° 11 - 5 – 17 – 13- 14 - 18 - 20	Entretiens n° 2 - 7	
<b>Accès par les réseaux</b>	Entretiens n° 10- 8 - 9	Entretien n°4	
<b>Accès bricolé à la fonction</b>		Entretien n°19	Entretien n°16
<b>Accès sur sollicitation du directeur</b>			Entretiens n°3 - 6
<b>Recrutement externe</b>	Entretien n°15		Entretiens n° 1 - 12

**Tableau n°32 Les différents modes d'accès à la fonction de chef de service**

L'accès à un poste de chef de service par la voie de la promotion interne et par les réseaux contribuerait donc à conforter l'identité et permettrait de la négocier avec autrui dans des modalités de division du travail cohérente avec le statut de cadre.

Les chefs de service éducatifs, qui s'identifient à un statut de cadre, bénéficient d'une bonne autonomie professionnelle. Celle – ci nous semble la conséquence d'au moins trois critères :

- La place du service dans l'établissement (notamment quand il s'agit d'un service qui a plusieurs missions et qui fonctionne avec des équipes aux identités professionnelles différentes comme les CAT ou les IME)
- La reconnaissance et l'identification d'une fonction d'encadrement au sein de l'établissement ou service.
- L'articulation du poste de chef de service avec celui du directeur et ceux des membres de l'équipe de direction.

Même dans cette catégorie où les chefs de service s'identifient à un statut de cadre, il

semblerait que la fonction d'encadrement ne soit pas toujours clairement repérée, ou formalisée. C'est au moins le cas dans 4 entretiens sur les 11 de cette catégorie.

- Dans l'entretien n°8, c'est la nécessité de pérenniser la structure qui prévaut, au détriment de la fonction d'encadrement qui est peu reconnue, et peu valorisée socialement
- Dans l'entretien n°9, la fonction d'encadrement ne s'articule, pas ou très peu, avec les orientations stratégiques et le chef de service est soumis aux aléas de l'organisation.
- Dans l'entretien n°15, la fonction d'encadrement revêt une acception très large, puisqu'elle couvre à la fois un registre politique, et une dimension plus pédagogique.
- Ce qui est également le cas dans l'entretien n°13, mais là davantage parce qu'il manque un niveau de l'encadrement (directeur) dans la structure.

La fonction d'encadrement semble mieux identifiée dans les gros établissements de type CAT ou IME, où le cadre a la possibilité de réellement gérer un service, et d'exercer des activités de coordination, soit entre les différents CAT, soit entre les différents services, soit dans le cadre d'une équipe pluri – disciplinaire. La coordination peut également s'exercer entre des activités de soutien et de production, ou encore entre des activités éducatives sociales et médico – sociales, au service de la personne handicapée. C'est le cas des entretiens 14 – 10 – 11 – 17 – 18.

Néanmoins ces établissements sont soumis à des exigences de rentabilité en ce qui concerne la production pour les CAT, en ce qui concerne les apprentissages pour les IME. Est - ce alors la fonction d'encadrement, dans sa dimension sociale et technique, qui est ainsi reconnue ? Ou faut – il n'y voir qu'une » technicisation » du travail social sous la pression des contraintes économiques grandissantes . L'étude du travail des chefs de service devrait nous apporter des éléments sur cette question.

Les chefs de service éducatifs accèdent à un statut de cadre, et donc à une fonction d'encadrement, sur un mode individuel. L' « échange social » autour du travail, se déroule sur la négociation des compétences, au sens où l'emploie Lise Demailly, à savoir des propriétés individuelles utilisées en situation de travail et validées socialement. Le recrutement se fait sur la base d'un savoir - être et sur les compétences à exercer le métier initial d'éducateur spécialisé ou d'assistante de service social. Les professionnels, dont l'habitus se rapproche le plus de celui du champ, ont alors toutes les chances d'être choisis car considérées » comme personnes dignes de confiance », et donc reconnues par les pairs. Ils sont en bonne position

pour négocier leur marge de manœuvre avec le directeur. Est - ce pour autant qu'en s'identifiant à un statut de cadre, ils se représentent alors une des exigences majeures liée au statut, tel qu'il est aujourd'hui défini par les politiques publiques, à savoir adapter l'organisation aux évolutions de l'environnement ? Rien n'est moins sûr, d'autant plus que la notion d'encadrement se réfère, pour nombre d'entre eux, beaucoup plus à l'équipe de professionnels, voir aux populations destinataires de l'aide ou encore à la gestion de dispositifs plutôt qu'à la gestion de structures ou d'établissements.

Cet échange social renvoie, à notre sens, à l'histoire du champ et à une sorte de tabou qui pèsent sur l'analyse du travail relationnel. On ne pourrait dire comment le travail éducatif se divise, car il s'inscrit dans un rapport singulier, entre un travailleur social et un usager. C'est du moins ce qu'ont longtemps défendu les professionnels<sup>517</sup>. Les chefs de service de notre échantillon, majoritairement qualifiés, (75% d'entre eux ont soit un titre universitaire soit un diplôme professionnel relatif aux fonctions d'encadrement ou de recherche) font donc un usage individualisé du statut. Cet usage passe, à la fois par la négociation de ses compétences, et par l'accès à un poste plus ou moins qualifié, largement défini par la division sociale et technique du travail, et la structuration des rapports sociaux dans l'établissement. On l'aura compris, l'acquisition d'un statut de cadre, représentera alors un capital symbolique de plus ou moins grande valeur.

## Conclusion

L'analyse empirique, nous a permis de mettre en évidence certaines règles en vigueur dans le champ, pour acquérir un statut de cadre. Bien qu'ils soient, pour une part recrutés sur liste d'aptitude, les directeurs de la Fonction publique hospitalière ont bien souvent été choisis par le directeur général, qui a accepté leur nomination.

D'autre part l'usage du statut » de faisant fonction », permet d'introduire une certaine souplesse, vis à vis des critères normatifs de l'administration. De la même manière les chefs de service, nous l'avons vu sont » jugés » sur pièces, et évalués sur leur savoir - faire avec les populations, donc en référence à leur métier initial. Une grande partie de ce groupe social se

---

<sup>517</sup> Les recherches sur la questions sont récentes. La plus conséquente est celle menée dans le cadre de la MIRE. Chopart (Jean - Noël) 2000 - Les mutations du travail social - op cité.

retrouve donc autour de l'idée, qu'elle a accédé à ce statut de cadre, grâce à des qualités particulières. Elle pourrait ainsi se considérer comme élue.

Une autre des propriétés communes aux directeurs du secteur associatif, cette fois – ci, est de ne pas forcément se représenter la trajectoire professionnelle comme un ensemble cohérent, et donc de ne pas envisager une gestion de la carrière. Pourtant, la gestion de la carrière pour les directeurs, ou l'accès à un poste qualifié pour les chefs de service, représentent une ligne de segmentation du groupe. Les directeurs agencent un enchaînement des responsabilités et un titre professionnel, ou encore combinent diplômes divers et habitus familial, tandis que les chefs de service négocient leurs compétences, pour parvenir à des classements différents, en dehors de toute négociation collective.

Les directeurs, qui s'orientent le mieux dans le champ, sont ceux qui ont une relative maîtrise de la complexité du travail, et dont la fonction d'encadrement ne s'arrête pas à la seule gestion de leur établissement. Ils doivent conjuguer des références socio – politiques héritées de leur métier initial, et des exigences de gains de productivité, dans une activité essentiellement définie par son caractère relationnel. Connaître les règles du jeu d'univers différents, parler le langage de professionnels d'horizons divers, savoir négocier avec ceux – ci, sont autant d'atouts pour garder son autonomie professionnelle. Plus les directeurs auront acquis, ou possèdent des dispositions proches de la figure du chef de projet, tel qu'il existe dans les politiques de la ville, et dont la professionnalité devient la norme en vigueur dans le travail social, plus il pourra négocier son statut de cadre compte – tenu de la valeur ajoutée de son travail.

Les chefs de service qui ont le plus d'aisance dans le champ, sont ceux qui peuvent articuler l'application des décisions prises par le directeur, et l'évaluation des conditions de la réalisation du travail, par les éducateurs qu'ils encadrent. La qualification du poste les maintient dans une position dominée dans la division du travail, quand l'organisation de celui est peu formalisée, compte - tenu de la complexité des activités réalisées. A l'inverse la qualification du poste, peut donner une visibilité et une reconnaissance sociale, à la fonction d'encadrement. Occuper un poste qualifié et allier des dispositions de négociation, dans une « aisance naturelle » et surtout pas dans la confrontation, donnent alors une plus – value au statut.

A l'évidence, les cadres que nous étudions ici, ne représentent pas un groupe social homogène. Ils ne se représentent pas forcément les propriétés qu'ils en ont commun. Les directeurs et les chefs de service éducatifs ne négocient pas leur autonomie professionnelle selon les mêmes règles du jeu. Le statut n'a pas pour tous la même valeur. La distinction dépendra de l'usage qui peut en être fait. Si leur statut ne leur permet pas toujours d'identifier clairement leur place, dans la division d'un travail relationnel, on peut se demander comment ils vont travailler ensemble, pour encadrer le fonctionnement de l'unité productive, que représente un établissement médico – social. C'est à l'analyse du travail, de ces directeurs et de ces chefs de service éducatif, que nous allons donc nous attacher dans le chapitre suivant.

## Chapitre 7 La nature du travail des cadres de l'Education spécialisée

---

### Introduction

Ce chapitre s'intéresse au travail d'encadrement, à la fois des établissements et des dispositifs conçus à l'intention des populations en difficulté, mais aussi des professionnels dont le travail consiste à mettre en œuvre une activité à caractère relationnel. Nous avons vu avec Michel Autès, que l'efficacité symbolique du travail social se mesurait à la capacité des professionnels, à promouvoir des projets collectifs, tout en maintenant des objectifs d'adaptation et de réparation des individus.

Par l'analyse documentaire nous avons fait le constat que les politiques publiques incitaient les organisations à s'adapter, et à traduire leur idéal gestionnaire, jusque dans une transformation des organisations du travail. Les politiques publiques prônent une prise en charge globale de la personne, et la nécessité de développer à son service des actions transversales. Mais elles récusent la logique de l'assistance, pour valoriser des formes de contrat, entre la personne en difficulté ou en souffrance et les institutions chargées de délivrer des aides. Ces orientations ne sont pas sans générer des contradictions. En effet, aider une personne reviendrait à l'orienter vers la structure la plus à même de répondre à son problème, sans toujours prendre en compte le contexte dans lequel il émerge. On risque alors d'empiler des mesures, issues de dispositifs différents, qui ne s'articulent pas forcément. Le cumul des interventions viendrait en opposition à une prise en charge globale.

Dans un tel contexte que font donc les cadres : directeurs et chefs de service éducatifs ? Comment définir les tâches d'encadrement, leur organisation, la manière dont elles découpent ou recomposent le travail ? Jean – Noël Chopart<sup>518</sup> mentionne que les fonctions et activités de l'encadrement, dans le travail social, gardent une dimension hiérarchique forte et « *se résument comme par le passé, à la gestion, à l'organisation et au soutien d'un ou plusieurs corps professionnels de travailleurs sociaux de manière à ce que la capacité et la qualité du travail fourni soient en adéquation avec le projet pour lequel le service ou l'institution est*

---

<sup>518</sup> Chopart ( Jean – Noël) - sous la direction de – (2000) Les mutations du travail social - op cité p 171

*habilité. (C'est le cas typique selon les appellations ou dénominations installées, du directeur, directeur adjoint d'établissement, de l'éducateur – chef, du chef de service etc....) »* alors que, nous l'avons vu, dans le premier chapitre les recherches mettent en évidence le développement du pôle de l'expertise technique, au détriment du pôle de l'encadrement ou du commandement.

Les ergonomes opposent les cadres, qui organisent le travail d'autrui, sans confrontation directe et obligatoire avec les professionnels, et ceux qui y sont directement confrontés. Les premiers organiseraient le travail d'autrui selon des critères techniques et organisationnels, tandis que les seconds auraient pour tâche principale, la production et l'organisation du travail. Ils devraient faire appliquer les critères de la performance du travail et être à même, compte – tenu de la confrontation entre les règles prescrites et les déterminants de l'activité de travail, de gérer des compromis provisoires en temps réel pour faire face à une situation spécifique. La tentation est grande de classer les directeurs dans la catégorie des premiers, et les chefs de service éducatifs dans celle des seconds, pour commencer ainsi une description linéaire du travail de ces deux niveaux de l'encadrement. Sans réfuter l'intérêt de ces apports pour décrire le travail, et notamment les pratiques cognitives à l'œuvre, nous ne pouvons les retenir comme principe explicatif de l'organisation des fonctions d'encadrement.

L'analyse du rapport de ces cadres à leur statut a montré, que la manière dont les directeurs et les chefs de service se représentent leur activité d'encadrement, ne constitue pas deux domaines étanches. Comme l'ont développé Dominique Montjardet et Georges Benguigui les seuls statuts ne suffisent pas à rendre compte des tâches d'encadrement. Pour décrire les fonctions d'encadrement de manière dynamique, c'est à dire en tenant compte de la relation entre ces fonctions et de leur hiérarchisation, il est nécessaire de s'attacher à l'encadrement de l'activité productive. Il s'agit en l'occurrence ici de l'aide aux personnes.

Nous référerons notre analyse du travail des cadres au processus socio – productif des établissements, tel qu'il a pu être décrit par Nicole Mandon, dans la méthode ETD. Nous en avons précisé les axes principaux dans notre chapitre traitant de la méthodologie de la recherche.



Nous avons également vu dans ce chapitre que les directeurs et les chefs de service n'étaient pas les seuls cadres qui concourent à la production d'une activité d'aide à la personne. Les processus logistiques, administratifs et comptables et la gestion des ressources humaines contribuent à l'encadrement de l'activité d'aide aux personnes. Ce travail d'encadrement s'organise autour de la nécessité de conforter, par une gestion stratégique, la place de l'établissement ou du service dans un environnement concurrentiel. Pour des raisons de circonscription de l'objet c'est à l'encadrement de l'activité, par les seuls directeurs et chefs de service éducatifs, que nous allons nous attacher, sans oublier que cette activité s'inscrit dans un fonctionnement plus global.

Nous décrirons le travail de ces niveaux de l'encadrement à partir de deux indicateurs :

- Les missions et tâches du directeur et du chef de service à partir d'une analyse de contenu des entretiens.
- Les contraintes du champ qui pèsent sur chacun de ces niveaux de l'encadrement, la manière dont elles se répercutent sur le travail, et les incidences sur la structuration de ces fonctions d'encadrement.

## **1 Les missions et tâches du directeur**

Nous avons vu dans notre troisième chapitre qu'au moins trois textes, de valeur juridique différente, définissaient les missions du directeur. Il s'agit de :

- La circulaire du 26 février 1975 relative aux établissements pour mineurs inadaptés.
- Le décret 89 – 789 (plus connu sous le terme d'annexes XXIV) qui précise les missions et responsabilités du directeur relevant du secteur de la déficience mentale.
- Pour la fonction publique hospitalière les décrets 2001 – 1345 – 1346 – 1350 – 1351 – et l'arrêté du 28 décembre 2001 paru au journal officiel du 31 décembre 2001 « portant statut particulier du corps des directeurs d'établissements sociaux et médico – sociaux de la fonction Publique hospitalière.

On peut également se référer au document de la Direction Générale de l'Action Sociale mis en ligne en octobre 2002 donnant des informations sur les métiers du travail social et sur les

formations y préparant. Le travail du directeur, à travers le descriptif du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale. (CAFDES) est décliné en 5 fonctions essentielles :

- Définition et conduite de l'intervention sociale.
- Définition et conduite du projet de l'établissement ou service
- Animation et gestion des ressources humaines
- Gestion économique et financière
- Gestion technique et logistique.

Sans revenir au contenu des textes réglementaires, puisque nous les avons détaillés au chapitre 3, nous pouvons en proposer ici une synthèse afin de mieux décrire comment va s'organiser notre analyse de contenu. On retrouvera donc les fonctions suivantes :

### **L'administration générale de l'établissement**

Le directeur est le responsable permanent de la bonne marche de l'établissement et de la coordination des activités. Il représente l'établissement en justice dans les actes de la vie civile. Le directeur est responsable du fonctionnement de l'établissement en assurant la surveillance générale avec l'équipe médicale et le médecin du travail. Il établit le règlement de fonctionnement de l'établissement en conformité avec les règles en vigueur. (incendie, sécurité, hygiène, accessibilité). Il assure la cohérence et la responsabilité d'ensemble des projets individualisés. Dans le cadre de la fonction publique hospitalière le directeur assure également la préparation et la coordination de la mise en œuvre des organes délibérant dans l'établissement.

### **L'animation et la gestion des ressources humaines**

Seule la circulaire de 1975 est précise sur la question : « *le directeur est le chef de l'ensemble du personnel de l'établissement ou du service. En fonction du tableau des effectifs acceptés par les services de contrôle, il procède aux choix des personnels dont il propose ou non l'engagement au président du conseil d'administration. Aucun engagement ou licenciement de personnel ne peut intervenir sans son avis. Il veille à l'application de la législation sociale et des accords de travail. En liaison avec les différents techniciens, il prépare l'organigramme*

*du personnel en fonction du projet éducatif et thérapeutique ».*

### **La gestion économique et financière**

De nouveau c'est la circulaire de 1975 qui apporte le plus de précision sur cette question :  
*« Le directeur est responsable devant le conseil d'administration du fonctionnement financier de l'établissement ou du service. Il assume la préparation du budget de fonctionnement de l'établissement ou du service, et propose le programme des travaux d'entretien ainsi que des investissements qu'il juge nécessaires. Après son adoption par le conseil d'administration, il défend, conjointement avec un représentant du conseil d'administration, le budget auprès des autorités de tutelle. Par délégation du président du conseil d'administration, il est responsable de l'exécution du budget d'exploitation. Après la clôture de l'exercice, il rend compte de sa gestion au conseil d'administration. Il est responsable de la conservation et de l'entretien des biens. Il est associé à l'étude des dossiers concernant l'extension ou l'aménagement de l'établissement ou du service ».*

### **La définition et conduite du projet d'établissement ou service**

Le directeur est responsable permanent des actions pédagogiques, sociales et médico – psycho – éducatives que l'établissement conduit. Il doit préparer avec l'équipe un projet pédagogique, éducatif et thérapeutique global de l'établissement qu'il propose au conseil d'administration.

Deux fonctions n'apparaissent pas clairement identifiées dans les textes réglementaires il s'agit des fonctions relatives à :

- La définition et conduite de l'intervention sociale
- La gestion technique et logistique.

Ces fonctions repérées, dans le cadre du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES), l'ont été pour pouvoir construire un référentiel métier, et ce à l'initiative de l'Ecole nationale de la santé publique dépendant du Ministère de la santé. On voit bien apparaître ici les préoccupations, à la fois d'une qualité de service, mais également d'une gestion plus rationnelle de l'action sociale. La

fonction de direction, dans le document de la DGAS<sup>519</sup> relatif au travail social, est ainsi présentée au travers du descriptif de la formation CAFDES :

*« Les institutions sociales et médico – sociales occupent une place centrale dans la mise en œuvre des politiques sociales, dans le maintien de la cohésion sociale et dans la lutte contre les exclusions. Dans ce contexte en pleine évolution les directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale ont un rôle stratégique. Leurs responsabilités sont très larges et en premier lieu vis à vis des usagers. Ils doivent assurer une prise en charge individualisée de qualité, faciliter leur expression et la satisfaction de leurs besoins ainsi que l'accès à leurs droits et l'exercice effectif de leur citoyenneté. Le champ d'action des directeurs d'établissement ou de service s'étend de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service et la mobilisation des personnels à la gestion financière et administrative de la structure en incluant les questions relatives aux locaux et au matériel ».*

On mesure à nouveau l'hétéronomie du champ (décrite dans les chapitres 3 et 4), dans la manière dont les politiques publiques définissent la professionnalité des directeurs, en allant plus loin que les textes réglementaires, qui donnent les contours de la relation d'emploi. Si l'on s'attache à une lecture plus complète de la circulaire de 1975, on remarque que ce texte, qui a été pendant longtemps, le seul à faire référence, définit très finement les différentes sous- fonctions. Elle va jusqu'à en proposer une traduction organisationnelle. Dans son introduction, elle précise les modalités de la relation d'emploi, en situant ainsi la place du directeur : *« Le directeur est un salarié de l'organisme gestionnaire. Ses pouvoirs lui sont délégués, dans les associations régies par la loi de 1901, par le conseil d'administration. Dans la mesure où un directeur justifie d'une compétence tant en matière d'animation et de technicité, qu'en matière d'administration et de gestion, ses fonctions doivent s'analyser comme suit... »*

Bien qu'elle ait une valeur juridique moindre que celle d'un décret, il n'est pas étonnant que la circulaire de 1975 émanant des Ministères de la Justice et de la Santé, soit aussi détaillée. Elle est, nous l'avons vu dans le chapitre 4, la résultante du fruit d'un rapport de force engagé dès 1970 entre les cadres et leurs associations.. Aujourd'hui le rapport de forces s'est déplacé. Ce sont les directeurs généraux, qui se retrouvent en première ligne pour défendre auprès des organismes de tutelle des moyens, qui permettent réellement aux établissements ou services et

---

<sup>519</sup> Direction générale de l'action sociale

donc à leurs directeurs, de mettre en œuvre les missions dont ils sont investis.

## **2 Que font les directeurs : du travail prescrit au travail réel**

A travers les textes juridiques et le descriptif de formation, nous avons vu que le directeur exerce une fonction d'encadrement, qui s'articule autour de six « sous - fonctions » que nous venons d'énumérer. Nous nous proposons de les considérer comme autant de catégories d'analyse. Pour chaque entretien, à partir de la description que le directeur faisait de son travail, nous avons établi une fiche recensant les missions et les tâches. Nous allons donc tenter de nous approcher du travail réel, en confrontant les données recueillies dans nos fiches, et les catégories d'analyses issues des textes. Nous avons déjà mentionné, dans le chapitre méthodologique, la limite sérieuse liée à l'entretien comme outil de l'exploration du travail. Ce dernier permettant, essentiellement, d'accéder à la représentation qu'ont les professionnels de ce qu'ils font.

Nous avons essayé, dans le déroulement de l'entretien, d'amener le professionnel, à se rapprocher le plus possible d'une description de son travail. Mais dans la mesure où la situation de travail entraîne toujours la question des savoirs mobilisés dans ce travail, et donc celle de l'appréciation sociale de leur valeur, la description du travail est toujours source d'enjeux particuliers. » *La nécessité même, pour le salarié, d'avoir à négocier le savoir qu'il est censé détenir en rend l'accès toujours indirect* ». écrit Marcelle Stroobants.<sup>520</sup>

### **2.1 L'administration générale de l'établissement**

Nous avons relevé dans les fiches descriptives établies par entretien les missions et les tâches relatives à cet item. Nous les avons répertoriées dans le tableau qui suit.

---

<sup>520</sup> Stroobants (Marcelle) 1991 « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail » in Formation – Emploi N°33.

**Tableau n° 33 L'administration générale de l'établissement**

<b>Entretien</b>	<b>Missions et tâches</b>
<p><b>N°1 Prévention spécialisée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre responsable de la mise en œuvre du projet associatif.</li> <li>- Articuler gestion financière, administrative et pédagogique en lien avec l'objet social de l'association.</li> <li>- Promouvoir une mission en lien avec l'association employeur et le traduire dans l'organisation du travail des équipes.</li> <li>- Etre garant des axes d'intervention définis en concertation avec l'association et les équipes. Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérive, rester attentif aux évolutions, continuer à se questionner sur les changements nécessaires.</li> <li>- Accorder de l'intérêt au travail éducatif et pédagogique qu'on met en place plutôt que de mobiliser toute son énergie sur la collecte des fonds.</li> <li>- Rappeler les règles et être repérant.</li>   <li>- Rédaction du rapport d'activité pour l'assemblée générale. (implique de solliciter un travail préparatoire des équipes et de pouvoir le reprendre)</li> <li>- Animation des réunions de direction. (le directeur reprend avec le chef de service les situations d'organisation ou les problèmes rencontrés avec l'équipe pour les travailler avec lui et le cas échéant rechercher des pistes de travail)</li> </ul>
<p><b>N°2 - MECS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure la direction d'une maison d'enfants</li> <li>- A un rôle en plus de secrétaire général coordinateur de l'association. Cette fonction l'amène à intervenir sur l'ensemble des établissements de l'association sans fonction hiérarchique.</li> <li>- A un dédommagement pour ce travail là. Il s'agit de faire exister l'association dans les différents établissements et de favoriser les contacts entre établissements.</li> <li>- Dirige également un centre maternel - 6 salariés – 7 jeunes accueillies avec leurs bébés.</li> <li>- Garant des options éducatives pour un enfant. (est consulté pour la réorientation d'un enfant)</li>   <li>- Mettre en place des systèmes de communication pour sortir d'un système pyramidal.</li> <li>- Pour la maison de retraite le directeur prend contact avec les salariés, les mobilise sur les réunions, voit les éléments financiers avec l'expert comptable. S'occupe également des éléments administratifs.</li> <li>- Participe aux réunions de bureau. (rôle consultatif)</li> <li>- Rédiger les fiches de poste.</li> <li>- Restructuration de la maison de retraite. (passage de 19 lits à 45 lits) La maison de retraite est gérée par une sœur qui n'a pas de formation de directrice, mais une formation d'infirmière. Elle travaille de jour comme de nuit)</li> <li>- Pour la maison de retraite le directeur prend contact avec les salariés, les mobilise sur les réunions, voit les éléments financiers avec l'expert comptable. S'occupe également des éléments administratifs.</li> <li>- Assurer les permanences avec les trois autres cadres (notamment pendant les vacances) Les cadres sont amenés à se remplacer les uns les autres, ce qui nécessite des profils de poste qui ne soient pas trop spécialisés et des délégations pas trop circonscrites. (cf. chevauchement indispensable)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°3 - CHRS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes actions menées sont le prétexte à entrer en relation avec les gens qui sont en rupture en essayant de leur permettre de reprendre pied petit à petit avec les différents points d'accrochage que l'on peut proposer.</li> <li>- Au départ il s'agit d'un centre d'hébergement accueillant 50 personnes. (années 1975)</li> <li>- 1975 / 1985 - il s'agit d'accompagner les personnes plutôt que les problèmes politiques.</li> <li>- Structurer des établissements d'une association pour répondre aux problématiques complexes de l'insertion, avec des financements stables (l'innovation étant financée par le redéploiement du personnel) et une association pas forcément persuadée du bien fondée de ces évolutions.</li> <li>- 1983 – diversification des activités :</li> <li>- Mise en place d'un foyer éclaté = logement dans le diffus</li> <li>- Création de structure de réentraînement au travail. (pour des personnes ne pouvant plus trouver de travail, incarcération, désaffiliation)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulation de l'information - gestion informatisée des informations (équipe de 32 personnes sur des sites éclatés)</li> <li>- Pour le second œuvre du bâtiment – déclaration des accidents du travail.</li> <li>- Animation des réunions d'équipe où chacun peut ajuster son travail.</li> </ul>
<b>N°4 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer le relais de la politique associative (management d'équipe d'une vingtaine de personnes avec des prises de décisions fortement décentralisées)</li> <li>- Evaluer les enjeux dans lequel le service est plongé (dans la mesure où le directeur n'est plus pris dans le quotidien - «resituer le travail au quotidien dans une dimension plus globale et plus générale»)</li> <li>- Contrôle de l'activité des travailleurs sociaux (cf. «les obliger à dire ce qu'ils font, à dire pourquoi ils sont en surcharge, proposer des solutions pour gérer la surcharge - témoigner de leur efficacité ou de leurs limites et de là où ils en sont de leurs responsabilités)</li> <li>- Animation des réunions d'encadrement (directeur, chef de service, psychologue)</li> <li>- Quand une situation pose une difficulté particulière, le directeur prend le relais pour étudier comment l'institution peut s'engager dans ce type de situation.</li> <li>- Animation des réunions de service avec l'ensemble de l'équipe éducative. Objectif: redonner du sens au travail sur le plan institutionnel, permettre que l'équipe interroge le directeur sur la pertinence de ses interventions.</li> <li>- Rencontre une demi – journée par semaine avec les directeurs des autres services.</li> <li>- Délègue au chef de service l'évaluation des prises en charge, la mise en œuvre des projets et les moyens y afférant en engageant l'institution dans le cadre de ses responsabilités.</li> </ul>
<b>N°5 – handicap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir un certain nombre de valeurs comme le respect et la protection des droits des personnes accueillies.</li> <li>- Gérer un foyer occupationnel pour personnes handicapées. (mais la gestion n'est pas identique aux orientations de la réglementation en vigueur) en sachant qu'on ne maîtrise rien dans les psychoses et qu'il ne faut surtout pas essayer de maîtriser.</li> <li>- Est à la fois directeur général et directeur d'établissement.</li> <li>- Devrait assurer le développement des services de l'association. (nécessité de trouver une autre logique que celle actuelle où se confondent les champs d'exercice professionnel du directeur et celui du directeur général qui incarne par défaut)</li> <li>- Directeur de service qui décline la logique d'un même établissement sur différentes maisons.</li> <li>-</li> <li>- A une époque le directeur a assuré les tâches relatives à la fonction de direction et celles relatives à la fonction de chef de service éducatif. (déclassé pour faute)</li> <li>- Favoriser le lien entre les différents services et personnels de l'association pour enrichir l'accompagnement de la personne. (mise en synergie des compétences)</li> <li>- Décider d'une demande d'hospitalisation de la personne.</li> <li>- Evaluation de la délégation technique donnée au chef de service au niveau de l'élaboration des projets et du suivi des projets individuels.</li> <li>- Arbitrer les différends entre chefs de service, éducateurs et personnes accueillies en ce qui concerne la mise en œuvre du projet de la personne.</li> <li>- Donner les sanctions pour tout manquement au travail.</li> <li>- Participer aux réunions de bilan concernant la personne..</li> </ul>
<b>Entretien n° - 6 - IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la gestion matérielle, administrative, éducative de l'établissement.</li> <li>- Accueil, éducation et soin d'enfants handicapés</li> <li>- Animer bénévolement une petite structure accueillant une vingtaine d'adultes.</li> <li>- Veiller aux dysfonctionnements pour garantir un accompagnement institutionnel de qualité à l'enfant et à la famille. (assurer une diffusion correcte de l'information aux familles, assurer une médiation entre la famille et les professionnels du soin pour permettre à l'enfant de bénéficier des soins dont il a besoin, garantir le droit d'éducation de l'enfant mais faire respecter l'obligation d'éducation, si besoin est effectuer un signalement auprès du magistrat si les conditions de vie de l'enfant ou sa sécurité sont compromises, réguler les dysfonctionnements avec les partenaires (ex médecin d'inter-secteur quand le secret médical est mis à mal: intervention du médecin inspecteur de la DDASS)</li> <li>-</li> <li>- Travail régulier avec le président de l'association et préparation de réunions de travail. (structurer un siège social: analyse des budgets cf. part du budget que chaque établissement consacre aux frais de siège, analyse de la convention collective, du mémento des affaires</li> </ul>

	<p>sociales ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuer à l'élaboration du projet associatif.</li> <li>- Assurer le lien entre l'association et les différents établissements.</li> <li>- Participer à des réunions avec les autres directeurs d'établissements.</li> <li>- Structuration et informatisation du secrétariat en collaboration avec l'ancienne secrétaire de direction.</li> </ul>
<p><b>N°7 Protection judiciaire de l'enfance</b></p>	<p>Remarque du directeur : c'est une fonction bâtarde car il cumule la fonction de directeur et celle de chef de service. Il a tendance à prioriser l'un ou l'autre des aspects de la fonction mais la fonction permet surtout de mettre en œuvre des compétences relatives à l'encadrement technique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la garantie technique du service (fonction de tiers – triangulation) entre le travailleur social et la famille, entre le travailleur social et le magistrat, entre la famille et le magistrat)</li> <li>- Réfléchir avec la direction générale sur la restructuration des services sur la base d'un ressort judiciaire (un directeur de ressort et un chef de service par service)</li> <li>- Participation bi – mensuelle à la réunion d'équipe de direction. (cf. faire face à l'ensemble des problèmes qui se posent à l'ensemble des services sur la dimension associative - cf. aussi relations avec le bureau, avec les membres du conseil d'administration)</li> <li>- Réunion avec l'ensemble des cadres (directeurs, chefs de service - on aborde l'organisation des services, l'organisation du travail, le développement d'outils communs sur le plan associatif pour la gestion des 35 heures, les rapports d'activité, la façon de comptabiliser les heures, réflexion sur l'évolution des politiques publiques et sociales, en quoi elles traversent le secteur de l'éducation spécialisée, en quoi elles impliquent l'association à plus ou moins long terme, comment les services vont - ils s'inscrire dans ces politiques, informations en ce qui concerne les décisions qui ont été prises par le DG suite aux réunions de DP et de CE, ce afin de pouvoir retranscrire dans son service ce qui est de la vie associative et institutionnelle, élaboration du plan de formation )</li> <li>- Réunion avec les cadres des services implantés sur une même ville</li> <li>- Gestion des affaires courantes (rendu – compte des travailleurs sociaux sur ce qui a été difficile à vivre dans une famille, échange sur une décision à prendre à propos d'un incident dans une famille, échange sur une note à rédiger à l'intention d'un magistrat..)</li> <li>- Passage au tribunal au moins une fois par semaine (prendre connaissance des soit - transmis, des jugements, règlement de difficultés avec le greffier - ex mesure arrivée à échéance et que le magistrat n'a pas renouvelée)</li> </ul>
<p><b>N°8 – Handicap CAT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equilibrer l'économique et le social (cf. circulaire 60 AS)</li> <li>- Accueillir des travailleurs handicapés mentaux de différents niveaux</li> <li>- En lien avec les orientations associatives être garant de la défense du travailleur handicapé ou de l'usager handicapé.</li> <li>- Mettre en œuvre la certification avec les organismes compétents (norme entreprise ISO 9002) (ateliers métallurgiques - article de classement (fabrication de classeurs) – activités de bois – activité de conditionnement – prestations extérieures comme l'entretien des jardins et des espaces verts)</li> <li>- Favoriser le développement de produits à valeur ajoutée (récupérer une marge sur des investissements lourds qui ne sont pas pris en compte par les organismes de tutelle)</li> <li>- Restructuration du CAT sous l'impulsion de contraintes économiques et médico – sociales. (cf. faire avec l'historique de la population qui est maintenant trop lourde pour un CAT, historique du vécu administratif qui n'est pas assez lourd pour une gestion administrative, gagner du temps de travail)</li> <li>- Faire en sorte que tout travailleur arrivant en CAT puisse être affecté à un poste qui lui corresponde</li> <li>- Trouver un poste adapté à la personne quand celui - ci ne lui correspond plus (développer la polyvalence de travail)</li> <li>- Assurer l'orientation de travailleurs handicapés mentaux lourds (arrivés avant 1975) – Depuis 1978, l'organe administratif COTOREP redéfinit les critères de la population relevant du CAT.</li> <li>- Assurer l'orientation de travailleurs handicapés mentaux vieillissants.</li> <li>- Organiser les délégations par secteur professionnel et les contrôler (secteur administratif et technique, commercial, production, activité de soutien) et ce sur le modèle de l'entreprise.</li> <li>- Articuler la spécificité de l'activité («un chef d'atelier est avant tout un chef d'atelier, il m'organise mes ateliers et me rend compte des productions avec les moniteurs concernés»)</li> </ul>



	et la polyvalence.
<b>N°9 - Handicap CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre un projet éducatif et artistique exigeant, qui favorise la promotion de la personne handicapée par le biais de la professionnalisation et de la reconnaissance artistique. (c'est la professionnalisation et le statut de travailleur des personnes handicapées qui permettent l'équilibre entre l'économique et le social).</li> <li>- Mettre en œuvre un projet éducatif global avec des moyens différents mais articulés. (foyer d'hébergement d'un côté, travail artistique de l'autre)</li> <li>- Organisation de soirées rencontres sur thèmes avec les comédiens de la compagnie théâtrale, les salariés de l'ensemble de la structure (foyer - CAT), le conseil d'administration, les membres de l'association, les proches. (objectif: favoriser les rencontres entre l'ensemble des salariés et les membres de l'association et les administrateurs)</li> <li>- Dans un contexte complexe de gestion du temps (organisation des répétitions, des tournées... aide et soutien aux chefs de service éducatifs dans la hiérarchisation des priorités)</li> <li>- Articuler les relations entre deux mondes (éducatif et artistique) qui ont des logiques différentes, par exemple vis à vis de la gestion du temps dans le cadre d'un contrat de travail</li> <li>- Participation à la réunion du CAT avec l'ensemble des personnes qui travaillent au CAT.</li> <li>- Participation à la réunion du foyer avec l'ensemble des éducateurs.</li> <li>- Participation au conseil de direction avec les cadres de la structure.</li> <li>- Gestion des affaires administratives courantes.</li> </ul>
<b>N°10 - Handicap - IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre garant des valeurs tout en faisant appliquer les contraintes administratives. (cf. gérer intelligemment les gains de productivité)</li> <li>- Appliquer une rationalisation des moyens par une gestion centralisée. (appliquer dans l'établissement la même règle que dans un autre dépendant de la même association. Mais dans une telle organisation le directeur pose la question du statut des individus et de l'identité de l'établissement)</li> <li>- Superviser ce qui relève de l'administratif, du financier et du budgétaire en lien avec la comptable (que le directeur considère comme un chef de service)</li> <li>- Organiser les délégations pour que chaque chef de service puisse exercer au mieux ce qui relève de son domaine de compétences.</li> <li>- Gérer l'information et coordonner les informations recueillies</li> <li>- Prendre en compte les contraintes administratives (normes), repérer les services auxquels elles s'appliquent, cadrer l'activité et mettre des limites. (cf. permettre que chacun puisse explorer au mieux son champ du possible en lien avec les normes en vigueur.)</li> <li>- Mission d'animation de la vie associative des établissements relevant de l'association de la ville Y.</li> <li>- Animer une équipe de personnes relevant de différents établissements de l'association pour favoriser au mieux la vie associative.</li> <li>- Animer des groupes de réflexion, le conseil d'action familiale.</li> <li>- Animer des projets transversaux (dans le cadre de l'animation de la vie associative) qui ne sont pas du ressort du directeur en tant que technicien.</li> <li>- Redéfinition des missions dans le cadre des 35 heures.</li> <li>- Contrôle des dépenses. (signature de chèques etc.)</li> <li>- Participation occasionnelle aux réunions de synthèse.</li> <li>- Création d'une unité pédagogique d'intégration</li> <li>- Favoriser la création de dispositifs d'accueil modulés.</li> </ul>
<b>N°11 - MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dès 94 mission de restructuration d'un établissement en difficulté.</li> <li>- Redéfinir les missions de l'établissement.</li> <li>- Faire partie de la délégation employeur pour négocier avec les syndicats un accord sur la mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Stabiliser le taux d'occupation de l'établissement.</li> <li>- Redéfinir les critères de la population accueillie.</li> <li>- Redonner confiance aux partenaires extérieurs.</li> <li>- Structurer une équipe de cadres.</li> <li>- Elaboration d'un outil commun à tous les établissements pour la gestion des 35 heures.</li> <li>- Redéfinir le rôle et la fonction de chacun des personnels.</li> <li>- Elaboration des fiches de poste du personnel.</li> <li>- Elaboration de procédures tant sur le plan administratif que sur le plan matériel. (fiche de</li> </ul>

	<p>stock alimentaire, inventaire de mobilier qui disparaissait)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer aux réunions avec l'association.</li> <li>- Etre présente la nuit avec les veilleurs quand les adolescentes posaient problème.</li> </ul>
<p><b>N°12 – Prévention spécialisée et organisme de formation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replacer la structure (composée des deux entités) dans une démarche de développement local.</li> <li>- Assurer une restructuration.(structure gérée depuis une vingtaine d'années par deux directrices «de façon très maternelle» dans un contexte où les contraintes et les cadres institutionnels n'étaient pas les mêmes)</li> <li>- Permettre le passage d'une gestion d'établissement sur le mode du militantisme associatif à une gestion plus technique en lien avec les valeurs de l'éducation populaire. (passer d'une organisation centrée sur les personnes à une organisation basée sur des repères plus formels et explicites.)</li> <li>- Formaliser la ligne hiérarchique: relation entre les niveaux hiérarchiques en lien avec les missions de chacun.(direction - d'abord tricéphale puis bicéphale - équipes pédagogiques – équipes éducatives - chef de service éducatif - En ce qui concerne l'équipe de prévention, il n'y avait aucun regard de la direction sur l'équipe de prévention, aucun contrôle de l'activité de chef de service)</li> <li>- Formaliser les missions de chacun.</li> <li>- Défendre un projet politique et des valeurs (après avoir restructuré l'interne). mais précise - t il » c'est difficile parce que ça repose sur une seule tête et pas sur le conseil d'administration »</li> <li>- Redéfinir le projet du club de prévention.</li> <li>- Redéfinir les missions de la prévention.</li> <li>- Mettre en place une organisation du travail basé sur des documents de cadrage et des procédures. (pour permettre que les décisions se prennent, non pas sur l'avis plus ou moins influent de telle ou telle personne, mais au regard de repères clairs et plus objectivés. Ce afin aussi de modifier les relations que les formateurs ou les éducateurs pouvaient avoir avec les usagers. «de la protection à l'exercice de la citoyenneté»- permettre de repérer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.)</li> <li>- Gérer la déperdition de l'information.</li> <li>- Professionnaliser l'organigramme et mettre en place les outils nécessaires en y associant les cadres intermédiaires.</li> <li>- Restructuration de l'organisation comptable. ( contrôle d'organismes financeurs dans le cadre de la formation qui ont mis en évidence des carences sur les contrats de travail et sur la comptabilité)</li> <li>- Suivi d'actions territoriales de formation.</li> <li>- Etablir des passerelles entre les différents services et intégrer le club de prévention dans la structure. («faire que ce soit une même structure, un même projet politique et institutionnel»)</li> </ul>
<p><b>N°13 – Prévention spécialisée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place des contrats d'objectifs avec le Conseil général (qui détermine en lien avec le club de prévention des axes prioritaires. C'est le cadre formel de l'emploi, mais ce n'est pas signalé explicitement dans l'entretien. Les missions sont décrites comme étant de plus en plus compliquées car de plus en plus cernées par des notions de dispositifs et de technocraties qui laissent peu de marge de manœuvre dans le cadre de la prévention spécialisée. «Il faut réussir à adapter un dispositif au public et pas l'inverse»)</li> <li>- S'impliquer sur le plan éducatif et pédagogique : connaissance de la situation des jeunes, de la situation des différents quartiers, analyse des situations familiales</li> <li>- Soutenir des projets qui facilitent la réussite de la personne: «imaginer quelque chose qui puisse être le support de la dynamique de la personne» (obligation pour tous ceux qui travaillent dans la structure d'avoir une relation éducative à un moment ou un autre – tutorat de jeunes par exemple)</li> <li>- Contribuer à favoriser le lien entre les différents secteurs de la structure, mais si c'est de la responsabilité du directeur adjoint.</li> <li>- Mise en place des 35 heures.</li> <li>- Développer une logique de projet en lien avec le développement d'un esprit de cadres.</li> </ul>
<p><b>N°14 – MECS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1982, restructurer un établissement en crise (en danger de fermeture): diversifier les modes de réponse pour permettre aux jeunes d'avoir des espaces de vie et d'accueil qui répondent réellement à leurs besoins, aux aspirations et aux projets.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre compte du fonctionnement de l'établissement et des actions menées aux politiques et aux financeurs.</li> <li>- Rendre compte des actions menées aux différents partenaires (magistrats, référents sociaux, Centres communaux d'action sociale...)</li> <li>- Trouver des réponses adaptées pour accueillir des enfants ou des jeunes avec des problématiques lourdes et complexes en se référant au projet politique de l'association.</li> <li>- Assurer la mise en conformité des établissements.</li> <li>- Restructurer les différents établissements en fonction des besoins de la population accueillie et engageant des budgets importants. (3 milliards et demi de centimes)</li> <li>- Mise en œuvre des 35 heures en tenant compte des besoins des populations accueillies mais également des impératifs fixés par l'association en ce qui concerne la législation du travail.</li> <li>- Appliquer un projet d'association sous tendu par des valeurs associatives.</li> <li>- Etre garant de la mise en œuvre des projets institutionnels, des projets de service, des projets personnalisés. (sens, cohérence, qualité)</li>   <li>- Créer des dynamiques inter - établissements en évitant de cliver le pôle social du pôle médico - social en élaborant des projets transversaux, mais ce n'est plus possible depuis la mise en place de l'ARTT.</li> <li>- Animer la réflexion des équipes (consultation, interrogation sur la pertinence des réponses à apporter, communication, décision, anticipation, fixer des objectifs..)</li> <li>- Assurer le fonctionnement matériel des différents établissements (organisation, management...) en lien avec les normes en vigueur - droit des familles - droit du travail conformité des locaux..</li> <li>- Gestion des conflits, des désaccords, des contradictions avec les différents partenaires - Prendre en compte des logiques différentes, des contextes différents de travail, des représentations différentes de la fonction du travail social et du travailleur social - cf. «le poids de l'extérieur sur le fonctionnement de l'établissement et qu'on n'avait pas avant»)</li> </ul>
<p><b>N°15 – MECS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- D'un point de vue général les orientations de travail restent peu définies par l'association. Le directeur adjoint mentionne que cela change selon l'Etat des rapports avec l'association.</li> <li>- Pour lui «il est important de sentir sur le terrain ce qui se dit de ce qui se fait pour pouvoir discuter avec les gens». Cherche à être le plus près possible du quotidien pour développer un accueil au plus près des besoins des jeunes.</li> <li>- Anticiper les évolutions pour mettre en œuvre des projets en lien avec les besoins des adolescents. (<i>«le métier d'une MECS c'est de reprendre une situation dans une globalité, avec une famille, avec un quartier, avec un environnement, de remettre des gens, non pas de garder des gens, mais de retravailler sur leur environnement»</i>)</li> <li>- Accorder une importance particulière à «l'anticipation, l'imagination pour le service, le souci des personnes.)</li> <li>- «N'est pas un fanatique de la délégation formelle, aime bien pouvoir se réorganiser en fonction des besoins et des gens».</li> <li>- Définit ses missions de façon implicite par un partage informel du champ d'exercice professionnel avec des directeurs purement administratifs et gestionnaires en représentation extérieure, ce qui laissait au directeur adjoint le champ libre à l'interne. Ce qui n'est plus possible aujourd'hui avec la nouvelle direction.</li>   <li>- Travail en réseau («quand son association l'autorise à sortir») cf. solliciter des institutions autour des besoins d'une personne.</li> <li>- Organiser des réunions avec les adolescents, les chefs de service, la psychologue, les éducateurs pour permettre la circulation de la parole et contribuer ainsi à une organisation faite pour des gens et sur laquelle les gens peuvent s'exprimer.</li> </ul>
<p><b>N°16 – Foyer de l'enfance – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrer et gérer l'établissement en lien avec les différents textes réglementaires (droit des usagers, conformité des locaux...)</li> <li>- Dit déléguer tout ce qui est d'ordre pédagogique.</li>   <li>- Participer à une réunion d'information qui réunit les équipes éducatives. (information sur ce qui s'est fait la semaine précédente, sur ce qui va se faire la semaine suivante, échange autour de thèmes de réflexion).</li> <li>- Participer à des réunions transversales organisées par l'EPDSAE. (chantier ARTT : commission d'étude sur l'aménagement du temps de travail et les horaires par roulement -</li> </ul>

	<p>Chantier règlement intérieur: il prévoit un article sur les horaires de camps et de transfert, Chantier projet d'établissement EPDSAE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à une cellule de crise (qui s'est montée pour les directeurs en difficulté)</li> <li>- Participer à une réunion hebdomadaire avec les deux autres cadres de l'établissement. (objectif: faire le point sur le fonctionnement de l'établissement)</li> <li>- Participer au Comité Technique Paritaire. (comprend les délégués du personnel et les différents élus)</li> <li>- Participer aux Comités Techniques de Concertation des Directeurs. (c'est le lieu où l'on peut donner des informations sur des incidents graves qui auraient lieu dans tel ou tel établissement, des informations sur les nouveaux marchés qui vont être ouverts, des informations sur la politique d'action sociale du département, des informations sur les rencontres entre le directeur général et le directeur du territoire (Aide sociale à l'enfance), retour synthétique sur les différentes commissions de travail)</li> </ul>
<p><b>N°17 – CHRS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la «modernisation» de l'établissement. (obtient en novembre 2000 le passage en CC - 1966 avec une revalorisation des salaires y compris celui de la directrice)</li> <li>- En l'absence d'un poste de chef de service, assure également les fonctions de chef de service.</li> <li>- Impulser une dynamique de travail d'équipe dans un établissement qui hérite de l'exercice autoritaire du pouvoir. (directrice «omnipotente»). Cf. «remettre du jus dans les citrons».</li> <li>- Etre suffisamment présente, soutenir l'équipe éducative et lui redonner confiance.</li> <li>- Réorganiser complètement les horaires de travail en lien avec les besoins de la population accueillie.</li> <li>- Mettre en place un accord sur la réduction du temps de travail.</li> <li>- Elaborer le rapport d'activités.</li> <li>- Assurer une communication entre l'établissement et la direction générale, entre l'établissement et les partenaires extérieurs.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indique qu'au regard de la taille de l'établissement et de l'absence de chef de service elle se situe dans la polyvalence.</li> <li>- Assurer des astreintes en s'organisant avec une collègue directrice (dans la même association) et qui gère un même type d'établissement à proximité.</li> </ul>
<p><b>N°18 – IME – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission d'animation de l'équipe éducative autour du projet d'établissement et du projet personnalisé de l'enfant ou du jeune.</li> <li>- Mission de gestion de l'établissement en collaboration avec l'adjointe des cadres.</li> <li>- Mission de coordination des différents services.</li> <li>- Mission de professionnalisation des jeunes accueillis en vue d'une orientation en milieu ordinaire en ce qui concerne le travail. («démarche de stage dans les collectivités locales, dans les entreprises quand c'est possible»)</li> <li>- Mission d'intégration scolaire.</li> <li>- Mission d'information et de formation. (cf. accueil de stagiaires de différentes professions, ouverture de l'établissement aux familles, aux associations de parents)</li> <li>- Travailler en partenariat avec l'Education Nationale</li> <li>- Créer du réseau pour permettre au mieux l'intégration professionnelle des jeunes accueillis.</li> <li>- A des délégations définies sous forme de signature pour tout ce qui est relatif au vécu quotidien (courrier, relations avec les familles...)</li> <li>- Déléguer une partie de sa tâche aux cadres qui gèrent l'IMP et l'IMPRO ainsi que le SESSAD et l'école, «mais la règle générale c'est que je veux être au courant de tout, je veux tout savoir et quand il y a un oubli je ne manque pas de le faire remarquer».</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer à des réunions sur le règlement intérieur de l'établissement public.</li> <li>- Participer à un groupe de pilotage sur les 35 heures.</li> <li>- Sentir «l'ambiance de l'établissement» cf. «être à l'écoute de la température des gens, sentir leurs inquiétudes, leurs difficultés, être à l'écoute de leurs problèmes... inviter les gens à me rencontrer, discuter un peu, ça leur permet d'évacuer leurs problèmes)</li> <li>- Participer à des commissions thématiques organisées par l'administration générale (cf. les problèmes relatifs à la violence, au handicap...)</li> <li>- Organiser une réunion hebdomadaire des cadres mais pas de façon fixe. Elle s'organise à la demande du directeur «quand il y a nécessité de se voir pour régler un certain nombre de choses».</li> <li>- Représenter l'institution par la participation à différentes instances CCPE, CCSD, CDES -</li> <li>- Annuellement le directeur établit un bilan de son fonctionnement par rapport aux objectifs</li> </ul>

	<p>qu'il s'était fixés, les perspectives d'avenir pour l'établissement et pour le projet personnel, les souhaits en matière de formation. Ce rapport sert de base à un entretien avec le directeur général et à l'administration d'une note liée à la fonction publique hospitalière.</p>
<p><b>N°19 – Foyer de l'enfance – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil d'urgence d'enfants et de jeunes en difficultés.</li> <li>- Gérer par intérim des unités accueillant des enfants et des jeunes en difficultés.</li> <li>- Transmettre aux cadres les directives de l'administration générale.</li> <li>- Délégation de signature aux cadres socio – éducatifs sur tout ce qui concerne leur unité, les rapports pédagogiques, mais tout est envoyé à la direction générale ou aux partenaires extérieure avec un bordereau signé du directeur.</li> <li>- Lecture des rapports sur les situations des jeunes transmis au SAT. (secteur d'action territoriale)</li> <li>- Participation aux réunions organisées par l'administration générale. ( redéfinition du projet d'établissement, aménagement réduction du temps de travail, cellule de crise)</li>   <li>- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres par service. (point sur la situation des personnels, sur celle des enfants, sécurité, entretien des locaux, évoquer les problèmes rencontrés par les équipes et les moyens dont elles ont besoin, anticipation des vacances, des temps de scolarité, remontée via les cadres des problèmes du terrain)</li> <li>- Animation bi - mensuelle d'une réunion de cadre par service au niveau des unités.</li> <li>- Animation d'une réunion de plateau technique (médecin, médecin psychiatre, psychologue, infirmière, aide – soignante, orthophoniste, psychomotricienne) en vue de réaliser un «mini - bilan», une appréciation des enfants accueillis en urgence.</li> <li>- Animation de la réunion des admissions. ( point sur les entrées et les sorties au foyer de l'enfance - Pour 85 places, il existe un «turn - over» de 250 admissions et 450 pour l'année 2001.</li> <li>- «Aller d'une équipe à l'autre»: soutenir les cadres dans l'exercice de leur mission, dans les tâches, au niveau des réunions de leur équipe.</li> <li>- Recevoir les enfants ou les jeunes soit pour leur donner des informations relatives à leur situation, soit pour resituer une autorité qui a été bafouée dans un service.</li> <li>- Travail de représentation sur l'extérieur. («c'est celui qui pâtit le plus lorsqu'on est surchargé»)</li> <li>- Développer un réseau en lien avec la mission d'accueil d'urgence (nécessité de ré - orienter les enfants accueillis) et en lien avec des orientations spécifiques de l'établissement – régularisation des situations de mineurs isolés.</li> </ul>
<p><b>N°20 – Foyer de la petite enfance – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil temporaire de jeunes enfants dont la famille est en difficultés sociales.</li> <li>- Autonomiser l'établissement pour en faire «un établissement à visage humain» - organisation de type foyer soleil -. (créer une structure indépendante d'un important foyer conçu pour recevoir environ 800 orphelins- cf. rebâtir les bâtiments qui avaient été construits en 1950 juste après la guerre pour accueillir les orphelins et qui étaient complètement obsolètes au niveau de l'architecture.)</li> <li>- Garder le sens et la cohérence de la prise en charge malgré un sur effectif quasi - permanent. (fermeture de structures identiques sur le territoire mais l'habilitation de la maison de la petite enfance n'a pas changé)</li> <li>- Membre de la commission paritaire. (CAP)</li> <li>- Membre du conseil de discipline.(1700 agents)</li> <li>- Equilibrer la prise en charge et le soin. (tout ce qui relève du médical, de l'éducatif)</li> <li>- Mettre en corrélation les moyens financiers, les moyens en personnels afin de monter des projets qui facilitent une approche individualisée de l'enfant.</li> <li>- Délégation aux chefs de service: les écrits produits au niveau des équipes, les bilans d'entrée et autres bilans, relationnel habituel, conduites éducatives. C'est le référent de l'enfant qui s'occupe du parent sauf «s'il y a du réactionnel c'est alors le cadre socio - éducatif, s'il y a du conflictuel, c'est le directeur. Les cadres socio - éducatifs ne sont pas du tout responsables de l'administratif. Ils sont déchargés de tout ce qui est financier et gestion de personnel. C'est l'adjointe des cadres qui gère l'ensemble de ces tâches. Cette délégation est contre - signée par le directeur général</li>   <li>- Travail en partenariat avec les autres directeurs d'établissements.</li> <li>- Entretien du réseau avec tous les responsables sociaux. (cf. en lien avec la réorganisation de l'Aide sociale à l'enfance sur la base de direction de territoire)</li> <li>- Négociation avec les instances judiciaires (procureur de la république) et politiques</li> </ul>

	<p>(président du Conseil général - cf. «faire remonter par la hiérarchie les préoccupations de terrain» ) pour éviter le sur – effectif. (gestion d'un taux d'occupation à 120%)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à une commission de travail sur l'aménagement / réduction du temps de travail.</li> <li>- Préparation de réunions de directeurs.</li> <li>- Préparation des conseils de discipline.</li> <li>- Travail sur le plan de formation. (cf. développer les capacités de l'ensemble des personnels)</li> <li>- Elaboration du rapport d'activité.</li> </ul>
<p><b>N°21 – Maison maternelle – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil de jeunes femmes isolées enceintes ou accompagnées de leur enfant.</li> <li>- Restructuration de l'établissement.</li> <li>- Nommé à la commission de discipline</li> <li>- Membre de la CAP pour la notation de l'ensemble du personnel de l'EPDSAE (1200 personnes)</li> <li>- Gestion administrative de l'établissement en collaboration avec la chef de bureau.</li> <li>- Délégation aux cadres socio - éducatifs de l'organisation horaire des équipes, des services, de l'organisation pédagogique, relation directes aux personnes accueillies.</li> <li>- Délégation à la chef de bureau de toute la fonction gestion du personnel et de la fonction gestion financière. Elle prépare tout le travail administratif (élaboration du budget, suivi du budget, suivi des dépenses, engagement des dépenses, paye du personnel, déroulement de carrière, amortissements, investissements, préparation des formations continues) et tous deux décident des options à prendre pour l'établissement.</li> <li>- Elaboration du rapport d'activité de l'année précédente et bilan social. (comprend les rapports de fonctionnement éducatifs et techniques)</li> <li>- A partir du rapport d'activité, détermination des grandes orientations de l'établissement.</li> <li>- Préparation des CTP locaux. (instances de décision de fonctionnement de l'établissement)</li> <li>- Elaboration du tableau des emplois.</li> <li>- Entretien d'un réseau pour permettre l'insertion sociale, culturelle et si possible professionnelle des personnes accueillies, pour anticiper avec les circonscriptions les accueils des personnes, pour éviter la déperdition d'informations, pour désamorcer les mésententes. C'est aussi pour pallier un tableau des emplois et un plateau technique limité. (collaboration avec des infirmières dépendantes du secteur psychiatrique, avec des établissements traitant de l'accompagnement des dépendances) Ou encore relation avec les autorités quand il y a danger. L'objectif du réseau est de multiplier les services à la personne pour éviter la séparation mère - enfants.</li> <li>- Organisation de réunions avec des structures similaires pour échanger sur les réponses à mettre en place et harmoniser la prise en charge des mamans.</li> <li>- Recherche de formation susceptibles d'aider les équipes dans la prise en charge de ces mamans.</li> </ul>
<p><b>N°22 – Maison maternelle – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil de mères en difficultés sociales.</li> <li>- Délégation aux cadres socio – éducatifs: animer, gérer une équipe, élaboration des horaires, animation des synthèses, gestion du partenariat lié aux accompagnements éducatifs, validation des écrits professionnels.</li> <li>- Dégager un temps dans son agenda pour de l'informel.</li> <li>- Elaboration du plan de formation de l'établissement en collaboration avec les cadres socio – éducatifs.</li> <li>- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres et définition dans ce cadre d'objectifs annuels et pluri – annuels. (objectif: assurer une transversalité dans les missions et dans les fonctions)</li> <li>- Evaluation annuelle du personnel et notation - en collaboration avec les cadres socio - éducatifs.</li> <li>- Participation une fois par trimestre à une réunion de chaque équipe sur une plage horaire et un ordre du jour pré – défini.</li> <li>- Chaque matin et soir rencontre des professionnels et des résidentes. (plus dans un esprit d'écoute que de décision)</li> <li>- Participation aux réunions de l'administration centrale.</li> <li>- Rencontres avec les syndicats pour préparer les commissions techniques paritaires.</li> <li>- Participation aux commissions techniques paritaires.</li> <li>- Participation au conseil de discipline.</li> <li>- Conception de nouveaux profils de poste. (ex infirmière puéricultrice)</li> </ul>

<p><b>N°23 – Handicap – foyer occupationnel – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil de personnes handicapées mentales. (cf. un contexte où les personnes handicapées mentales allaient soit en hospice, soit en maison de retraite, soit en hôpital psychiatrique - Les établissements pour personnes handicapées mentales et relevant de l'établissement public départemental ont été créés en 87 pour l'établissement où l'interviewée est directrice, 85 et 90 pour les deux autres établissements existants.)</li> <li>- Définir les rôles et fonctions de chacun et structurer une organisation du travail qui tienne compte de ces paramètres.</li> <li>- Construire un travail en réseau car l'établissement est un foyer occupationnel mais il ne dispose que de très peu de moyens. (54 résidents et 3 moniteurs d'atelier plus une personne qui fait l'entretien du parc)</li> <li>- Elaboration de conventions de collaboration avec la direction générale. (camps etc.)</li> <li>- «Délègue tout, mais signe tout». La délégation aux cadres est formelle et envoyée à l'administration générale.</li> <li>- Mettre en place les entretiens annuels d'évaluation et notations)</li> <li>- Partenariat avec les CAT pour quelques résidents.</li> <li>- Partenariat avec des haras pour permettre «un espace de travail protégé»</li> <li>- Partenariat avec les écoles. (les résidents viennent faire de menus travaux dans les écoles ou faire des animations à des occasions festives)</li> <li>- Participer à une partie de la réunion hebdomadaire des résidents. (cf. groupe de parole)</li> <li>- Participer à une réunion institutionnelle organisée à l'intention des résidents.</li> <li>- Membre de la COTOREP.</li> <li>- Participer hebdomadairement aux réunions COTOREP.</li> <li>- Participer aux CHSCT.</li> <li>- Superviser l'organisation des services. (évalue le nombre d'intérimaires dont l'établissement a besoin, fait le point sur les stagiaires, les camps, la répartition de l'argent de poche des résidents, point avec les tuteurs en début d'année)</li> <li>- Assurer les relations avec le conseil d'établissement.</li> <li>- Participer aux réunions trimestrielles de direction.</li> </ul>
<p><b>N°24 – MECS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A d'abord travaillé en tant que directrice adjointe avec un directeur venu de l'extérieur (secteur personnes âgées). (<i>«Du fait de cette non reconnaissance du travail éducatif il est resté deux ans. Il est parti et ensuite j'ai souhaité reprendre le poste»</i>) – Avant de devenir directrice – directrice adjointe et remplaçante permanente du directeur démissionnaire.</li> <li>- Gestion du personnel dans un contexte de turbulences = reconstruire une équipe. (<i>«Alors ça n'a pas été évident parce qu'il y avait beaucoup de choses à remettre sur pied au début avec une équipe éducative qui était un peu perdue»</i>). Cf. importance donnée à la partie relationnelle.</li> <li>- En lien avec une équipe éducative qui a changé et a rajeuni et avec une augmentation de certains postes (psychologue, secrétariat...) et les 35 heures mise en place d'une nouvelle organisation du travail.</li> <li>- Redéfinition des rôles et des fonctions de chacun (dont les cadres).</li> <li>- Organiser des réunions avec les collègues cadres pour déterminer les orientations de l'établissement.</li> <li>- Superviser le travail de la secrétaire de direction qui ne comprend pas toujours la nécessité d'anticiper en diffusant les outils relatifs au suivi du séjour des enfants ou des jeunes dans l'établissement. (cf. tableau de bord avec la liste des enfants, âge par fratrie permettant le suivi des effectifs, le calcul du taux d'occupation, le suivi des admissions, mise en circulation de documents datés, statistiques car les placements sont plus courts, il y a plus de turn – over et il est nécessaire de se repérer...)</li> <li>- Déléguer certains dossiers à la secrétaire de direction et contrôler de cette délégation (dossier d'assurance – enfants, bâtiments..)</li> <li>- Contacter le député. (travail autour de la loi 2002 – 2)</li> <li>- Suivre des bénévoles (ouverture de l'établissement aux bénévoles)</li> </ul>
<p><b>N°25 – Protection judiciaire de l'enfance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation a précédé la définition des postes de directeurs de ressort, ceux - ci sont à l'étude au moment où se déroule l'entretien.</li> <li>- Garantir le fonctionnement des services pour que les mesures confiées par les juges des enfants soient exercées dans les meilleures conditions possibles.</li> <li>- Penser l'organisation des services en mettant en place les moyens nécessaires (psychologue, psychiatre...) concourant au bon exercice de la mission.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivre l'activité en terme d'entrée et de sortie des mesures. (saisine des magistrats)</li> <li>- Mise en œuvre des 35 heures.</li>   <li>- Animation des réunions de direction avec les chefs de service.</li> <li>- Assurer les relations avec la direction générale, les autres collègues directeurs.</li> <li>- Participation aux réunions des directeurs de ressort.</li> <li>- Travail avec les chefs de service sur des aspects spécifiques de points administratifs.</li> <li>- Animation de réunions avec le personnel administratif.</li> <li>- Animation de réunions d'équipe dans les différents services.</li> <li>- Travail administratif et relationnel autour du partenariat. (partenariat local, Conseil général, Protection Judiciaire de la Jeunesse, magistrat)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>N°26 – Handicap – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil, enseignement, éducation d'enfants et de jeunes présentant un handicap sensoriel. Intégration des enfants et des jeunes dans des écoles hors établissement.</li> <li>- Gestion du personnel autour d'un projet global d'éducation et de soins.</li> <li>- Rénover la réflexion (via le projet d'établissement) pour une prise en charge différente du handicap.</li> <li>- Redonner à l'établissement un statut et une fonction d'établissement médico – social là où il n'était situé seulement comme une école- articulation de la «culture» éducation nationale et de la «culture» médico – sociale.</li> <li>- Restructurer le fonctionnement de l'établissement et notamment l'organisation et le suivi budgétaire suite à un «fonctionnement charismatique» de l'ancien couple de direction – organisation centrée sur des personnes et non sur des procédures -</li> <li>- Réflexion et mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Renouvellement du dossier d'agrément de l'établissement - dossier CROSS - (demande dans ce cadre d'un poste de directeur adjoint)</li> <li>- Mise en œuvre de «pôles territoriaux» (cf. mini institutions où on décentralise les compétences dans tout le département pour développer l'aide à l'intégration dans les écoles par le soutien des jeunes par des intervenants spécialisés et pluri – disciplinaire.) Ceci a également pour effet «une décentralisation de l'encadrement, donc intensification du travail puisqu'il n'y a pas forcément de moyens supplémentaires en personnel)</li>   <li>- Travailler sur le règlement intérieur. (réflexion transversale à l'EPDSAE)</li> <li>- Gestion des conséquences de dysfonctionnements d'adulte envers des enfants.</li> <li>- Organisation de réunions avec les personnels autour des 35 heures.</li> <li>- Organisation d'assemblées générales pour informer le personnel de la vie de l'établissement. (environ 3 fois par ans)</li> <li>- Mettre en œuvre de partenariats plus souples avec les établissements (publics ou privés) prenant en charge le même type de handicap.</li> <li>- Mettre en place un partenariat avec l'inspecteur de l'éducation Nationale</li> <li>- Beaucoup de relations formelles ou informelles avec le personnel pour expliquer, informer, «justifier» les organisations nouvelles.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>N°27 – Unités pour jeunes en difficultés sociales – secteur public</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurer une relation de confiance avec l'inspectrice de l'Aide sociale à l'enfance qui ne voulait plus placer d'enfant au regard des relations entretenues avec le directeur précédent.</li> <li>- Directeur par intérim d'un foyer de l'enfance.</li> <li>- Coordination de suivi administratif et des relations publiques.</li> <li>- Partir d'une structure d'accueil d'urgence et proposer des réponses diversifiées à l'interne. (diversifier les trajectoires des enfants à l'interne, collaborer davantage avec le secteur associatif, <i>«au lieu de deux petits établissements, structurer un établissement un petit peu plus important qui puisse avoir un petit peu plus de poids dans la négociation et dans une argumentation avec l'Aide sociale à l'enfance, parce qu'on est toujours considéré non pas comme des partenaires, mais comme des prestataires de service avec tout ce que ça comporte en disant nous on cherche une place».</i> ) pour avoir une équipe de cadres socio – éducatifs beaucoup plus importante (6) qui puissent dynamiser les groupes.</li> <li>- Regrouper les moyens de deux établissements pour plus de cohérence - sur un établissement pas d'adjoint des cadres) et développer une polyvalence du personnel administratif. (mais réaction véhémement des syndicats) - Ce regroupement est d'autant plus encouragé que l'Aide sociale à l'enfance se réorganise sur la base de territoires - regroupement de deux secteurs d'action territoriale - Il en est de même dans le projet de l'Etablissement public départemental - Dans ce contexte on parle alors plus de création de nouveaux établissements avec un plateau technique )</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des ressources humaines. (organiser les projets en correspondance avec le tableau des emplois en lien avec l'adjointe des cadres et les cadres)</li> <li>- Réflexion et mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Gérer des dysfonctionnements d'adultes par rapport à des enfants.</li> <li>- Organiser la fermeture d'un établissement (suite à des difficultés) et répartition des enfants sur d'autres établissements.</li> <li>- Animer des réunions et organiser des rendez-vous individualisés <i>«pour faire passer le message que je souhaite au niveau de la prise en charge»</i></li> <li>- Elaborer, en collaboration avec le responsable de l'Aide sociale à l'enfance, d'un document relatif au projet personnalisé, validé par les deux parties et élargi à tous les établissements du territoire.</li> <li>- Participer à de nombreuses réunions organisées par l'administration centrale. (dans la mesure où c'est plus facile pour des directeurs lillois)</li> <li>- Participer aux réunions du Comité Technique Paritaire.</li> <li>- Membre du CTP central.</li> <li>- Participation au CTCD (comité technique de coordination des directeurs)</li> <li>- Rencontre des parents (pour le moment plutôt quand les choses ne se passent pas trop bien quand la responsabilité de l'établissement ou celle d'un enfant est engagée)</li> <li>- Essaie d'être présent au bilan d'entrée de tous les enfants.</li> <li>- Participer à des synthèses d'enfants ou de jeunes où la position de l'établissement et celle de l'Aide sociale à l'enfance est différente.</li> <li>- Participation aux audiences quand la situation est très conflictuelle (fonction de représentation du point de vue de l'établissement) ou quand plusieurs avocats interviennent. La présence du directeur sert alors à dégager l'éducateur des enjeux.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>N°28 – Structure d'alternative à l'incarcération</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir des jeunes ayant commis des délits passibles d'incarcération.</li> <li>- Permettre à l'ensemble du personnel de l'établissement, quel que soit son statut, de partager des médiations avec les jeunes accueillis.</li> <li>- Animation d'un réseau de lieux de vie accueillant les jeunes en difficultés. (<i>«faire se rencontrer les gens, mobiliser les associations qui gèrent ces lieux d'accueil, faire le lien entre les personnes pour qu'elles n'aient pas l'impression d'être seules ...»</i>)</li> <li>- Superviser le travail administratif et comptable. (il existe un poste de secrétaire comptable au sein de l'établissement)</li> <li>- Superviser les pratiques éducatives en lien avec le chef de service éducatif car les personnes ont des origines professionnelles très différentes et parfois pas de formation.</li> <li>- Responsable des admissions et des départs des jeunes. (cf. accueil du jeune, présentation du jeune à l'équipe, au réseau, aux centres d'accueil - mettre un terme à l'accueil quand il y a danger ou pour le jeune ou pour les adultes qui l'accompagnent)</li> <li>- Travailler avec la structure qui fédère des associations partenaires et avec l'association qui gère l'établissement.</li> <li>- Il existe des délégations au niveau du contrat de travail du chef de service éducatif, mais la réalité est plus informelle. (souhait de d'abord fonctionner comme c'est un établissement qui s'ouvre avant de trop officialiser les choses)</li> <li>- Dit <i>«faire tout»</i> compte – tenu du projet de l'établissement.</li> <li>- Participation aux réunions de direction.</li> <li>- Participer à des groupes de travail organisés par l'association.</li> <li>- Gérer les contacts entre les jeunes et les adultes, entre les jeunes eux-mêmes, entre les adultes eux-mêmes, avec les voisins, la mairie, la gendarmerie, les collègues des autres établissements, les référents sociaux, les magistrats.</li> <li>- Faire connaître aux partenaires le travail qui est fait au sein de la structure.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>N°29 – Centre de soins spécialisés en toxicomanie (6 services)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer des services ayant pour vocation de répondre aux usagers de drogues à partir de leurs besoins ou de ce que ces personnes sont censées demander. (c'est à dire une mission qui se décline dans des axes différenciés)</li> <li>- Responsable de l'élaboration du projet thérapeutique.</li> <li>- Garantir des conditions de travail respectueuses du droit du travail. (cf. Organisation du travail en lien avec des garanties sanitaires puisque la population toxicomane est une population à risques - SIDA)</li> <li>- Gestion des ressources humaines (que le directeur place avant la gestion financière et administrative). Elle comprend une veille par rapport à la montée en qualification du</li> </ul>

	<p>personnel en lien avec les missions. (cf. accueil d'une population en grande souffrance qui peut confronter le personnel à l'impuissance, à la violence des personnes, accompagnement de personnes qui n'ont pas de demande ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à une organisation du travail qui permette une cohésion des équipes dans la mesure où la problématique des personnes va questionner le cadre et vite toucher les dysfonctionnements éventuels. (cf. = indicateurs de difficulté)</li> <li>- Président du comité d'entreprise.</li> <li>- Assurer par intérim une direction d'un autre établissement de l'association où le directeur est salarié.</li> <li>- Membre du conseil de direction de l'association où le directeur est salarié.</li> <li>- Directeur d'un CSST d'une autre association en convention de gestion avec l'association qui emploie le directeur.</li> <li>- Mise en place de colloques sur la toxicomanie</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participer au moins une fois par mois à une réunion d'équipe par services.</li> <li>- Participer aux réunions extra – service. (réunions avec les partenaires ...)</li> <li>- Participer ou animer des réunions relatives à la toxicomanie en tant qu'expert sur la question.</li> <li>- Organiser des réunions avec les cadres administratifs et éducatifs de l'établissement.</li> <li>- Organiser des réunion avec les cadres cliniques.</li> <li>- Organiser des réunions avec le comité d'entreprise.</li> <li>- Organiser des réunions avec les délégués du personnel.</li> <li>- Garder une proximité avec le staff administratif.</li> <li>- Gérer des aspects administratifs imposés par la DAS Etat et connaissance et mettre à jour des textes réglementaires qui régissent l'activité en lien avec le chef de service administratif et financier. (secteur toujours en évolution car les notions de toxicomanie et d'adolescence sont toujours en mutation)</li> <li>- Comme il connaît le poste, pour l'avoir occupé, il peut remplacer le chef de service, quand ce dernier est absent.</li> <li>- Participer à des travaux internes à l'association (mise en place de l'ARTT, des procédures d'évaluation du personnel, d'une formation à l'attention des cadres)</li> <li>- Supervision des congés.</li> </ul>
<p><b>N°30 – Unités pour enfants en difficultés sociales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration des unités de vie</li> <li>- Retrouver un taux d'occupation qui tienne la route</li> <li>- Redorer le blason de l'établissement (dysfonctionnement dans l'équipe de direction)</li> <li>- Travailler les relations inter – partenariales</li> <li>- Mise en place des 35 heures</li> <li>- Gérer par intérim un autre établissement</li> <li>- Mettre en place le projet d'établissement</li> <li>- Mettre en place des projets innovants (parentalité)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'outils permettant de gérer le partenariat</li> <li>- Présent au début de toutes les réunions d'équipe.</li> <li>- Animation des équipes</li> <li>- Prise de contacts avec les référents sociaux ou avec le magistrat quand il s'agit de cas très lourds ou d'orientations difficiles.</li> <li>- Gestion des admissions d'enfants</li> <li>- Participation aux réunions de direction. (Comité Technique de Coordination des Directeurs) et aux réunions extérieures.</li> <li>- Rencontre des principaux de collègues et présentation de l'établissement</li> <li>- Visite régulière des 4 unités (pour contrôler la propreté, avoir un contact avec les éducateurs)</li> <li>- Prise de repas avec les enfants</li> </ul>

L'analyse du tableau regroupant les missions et les tâches relatives à l'administration générale de l'établissement permet de mettre en évidence que les directeurs réalisent un réel travail d'encadrement. Celui – ci s'exerce à trois niveaux :

- La gestion des structures.
- La mise en place d'organisations pertinentes du travail.
- Une fonction de veille stratégique par rapport au droit des usagers qui s'incarne dans un contrôle de l'activité.

### **2.1.1 La gestion des structures**

Dans les entretiens, au moins 14 directeurs, font allusion explicitement à une restructuration de l'établissement. Il s'agit des entretiens n° 2 – 3 - 5 - 7 – 8 – 11 – 12 – 14 – 17 – 21 – 26 – 27 – 29 – 30.

- Pour 6 de ces établissements, il s'agit de restructurations envisagées sous la pression économique. Dans l'entretien n°2, le directeur gère plusieurs établissements, et doit envisager le passage d'une maison de retraite de 19 à 45 lits. L'établissement était jusque là géré par une religieuse qui n'avait pas de formation de directrice. Le passage aux 35 heures a obligé l'établissement à se conformer au droit du travail. Il a donc fallu envisager des embauches de personnels, que l'association a voulu compenser, en négociant une augmentation de la capacité d'accueil de l'établissement.
- Le directeur de ce CHRS (entretien n°3) souhaite développer une approche de l'insertion, mais ceci plus en lien avec des convictions politiques, que sous l'impulsion de son association. Il tente de développer des services innovants (logements insérés dans la ville, ateliers d'insertion...) par un redéploiement du personnel. Mais, il s'interroge quand même sur les limites de ce modèle, dans la mesure où il lui manque 4 postes pour fonctionner correctement .
- Dans l'entretien n°8, le directeur de ce Centre d'aide par le travail doit équilibrer l'économique et le social, et favoriser le développement de produits à valeur ajoutée. Le directeur a restructuré plusieurs fois ce CAT, en orientant les travailleurs handicapés vieillissants, en faisant évoluer les critères d'accueil de la population, en trouvant des marchés intéressants, et en faisant du CAT une organisation compétitive répondant à des engagements de qualité via une certification par la norme.

- Dans les entretiens n°11 et 30, (Maison d'enfants à caractère social et Unités d'accueil pour jeunes en difficulté), il a fallu regagner la confiance des partenaires extérieurs pour faire remonter le taux d'occupation. C'est à dire, accueillir autant d'enfants ou d'adolescents, que le nombre pour lequel l'établissement est habilité. Celui - ci étant payé par jour, à la place occupée, tout lit vide a alors un coût qui se répercute sur le budget de fonctionnement de la structure.
- Dans les entretiens n°14 et 27, (Maison d'enfants à caractère social et unités d'accueil pour jeunes en difficulté), il s'agit de s'inscrire dans une dynamique de l'offre et de la demande. L'établissement de l'entretien n°14 est en crise. Il faut restructurer, en diversifiant les modes d'accueil, pour permettre aux jeunes d'avoir des espaces de vie et des services adaptés à leurs besoins. Dans l'entretien n°27, il est question de restaurer la relation de confiance avec l'inspectrice de l'Aide sociale à l'enfance. Celle - ci, ne voulait plus confier d'enfants à l'établissement, compte – tenu des relations qu'elle entretenait avec le directeur précédent. Le directeur souhaite aussi fédérer les petites unités, pour disposer de davantage de moyens en personnel, y compris en ce qui concerne les cadres socio – éducatifs. (actuellement une des unités n'a pas d'adjoint des cadres).

Sous l'impulsion de l'aménagement - réduction du temps de travail, on observe un retour aux établissements de taille plus importante, après un mouvement de déconcentration amorcé dans les années 1990. La déconcentration demande en effet des moyens plus importants en personnel et ceux – ci deviennent insuffisants lorsqu'il faut respecter la législation du travail en vigueur. (éviter les heures supplémentaires, les dépassements d'amplitude horaire, respecter les repos compensateurs...)

Pour sept autres de ces établissements on peut parler de modernisation. C'est à dire envisager, l'établissement comme un agencement de services proposés à la personne, comme un ensemble de moyens, concourant à la délivrance de ces services, dans l'esprit d'une approche globale de la personne, en tenant compte d'exigences de qualité et d'efficience.

- Le directeur d'un foyer de vie pour personnes handicapées (entretien n°5), souhaite la mise en synergie des compétences, entre les différents services et personnels de l'association au profit de la personne accueillie. La perspective est de diversifier les modes d'habitat, pour ne pas forcément contraindre la personne à un hébergement

collectif, de passer d'ateliers occupationnels à un accueil de jour, où les personnes puissent choisir parmi un plus grand nombre d'activités.

- L'association qui exerce des activités de protection judiciaire de l'enfance réfléchit à une gestion plus rationnelle des différents services. Le directeur (entretien n°7) contribue à une réflexion associative, où il s'agirait d'évoluer d'une gestion par service, vers une gestion par ressorts. Le directeur ne serait plus responsable d'un seul service mais de plusieurs, l'encadrement de proximité étant alors réalisé par un chef de service dans chacune des structures. L'idée est de calquer l'organisation sur le même territoire que celui de l'arrondissement judiciaire. Outre les gains de productivité évidents, c'est aussi organiser le travail selon la même logique que celle des donneurs de tâches, en l'occurrence les juges pour enfants.
- Dans l'entretien n°12, le directeur cherche à impulser un changement de culture en lien avec les politiques sociales actuelles. Il co - gère un centre de formation, issu des actions collectives de formation, et un club de prévention. Il voudrait faire passer les établissements, d'un mode de gestion calqué sur le militantisme associatif, à une gestion plus technique, mais sans renier les valeurs de l'éducation populaire. Il a conscience, que des établissements gérés depuis une vingtaine d'années de façon « très maternelle » par deux directrices, risquent de devenir hors circuit. Il rappelle, par exemple, que dans le cadre de l'introduction de l'évaluation des pratiques professionnelles, les clubs de prévention spécialisée doivent aujourd'hui passer des contrats d'objectifs avec le Conseil général. Ceci paraît difficilement compatible avec une organisation avant tout centrée sur les personnes.
- Pour l'entretien n°17, il s'agit d'une modernisation, au sens premier du terme. La directrice de ce Centre d'hébergement et d'insertion sociale explique que l'établissement, financé par l'Etat, dispose de peu de moyens. Elle a donc dû se battre, pour obtenir en novembre 2000, le passage de l'établissement à un fonctionnement dans le cadre de la convention collective 1966. C'est ainsi, qu'elle a pu négocier, une revalorisation des salaires y compris du sien. Il a fallu inscrire l'établissement dans le fonctionnement associatif (l'association gère en fait des maisons de retraite, et des établissements pour enfants ou jeunes en difficultés sociales, et ce seul établissement pour adultes) et développer la communication avec les partenaires extérieurs.
- Pour le directeur de cet établissement qui accueille des mères et des enfants (entretiens n°21) il fallu a s'engager dans une restructuration architecturale, pour mettre en œuvre les orientations prônées par l'Aide sociale à l'enfance, en ce qui concerne le soutien à la

parentalité. C'est à dire concevoir un projet architectural, qui donne les moyens, par exemple, de recevoir le père dans un autre lieu que celui où vit la mère etc. Il négocie les moyens avec les élus conseil du général, mais la réalisation dépend de services techniques, qui ne suivent pas toujours.

Les directeurs, exerçant à l'Etablissement public départemental, doivent faire face à une réelle difficulté. Les bâtiments appartiennent au Conseil général, et sont entretenus par ses services techniques, qui n'appliquent pas toujours avec diligence les décisions prises par les élus après des arbitrages parfois complexes.

- La directrice de cet institut de rééducation (entretien n°26) restructure le fonctionnement de l'établissement, notamment l'organisation du travail et le suivi budgétaire, suite au fonctionnement d'un couple de directeurs, qui avait très peu formalisé les procédures. Celui – ci, structurait davantage les relations professionnelles, sur des connivences personnelles que sur des procédures.
- Enfin dans l'entretien n°29, il s'agit plutôt d'adapter l'établissement au secteur de la toxicomanie, que le directeur décrit comme étant en perpétuelle évolution. Dans le cas présent, il est question de mettre à jour les textes internes (règlement intérieur etc. ), en lien avec les aspects administratifs imposés par la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales.

### **2.1.2 La mise en place d'organisations pertinentes du travail**

Cette dimension du travail d'encadrement a été décrite par plus de la moitié de notre échantillon. Elle est présente dans 15 entretiens. Il s'agit des entretiens n° 2 – 3 – 6 – 8 – 9 – 10 – 11 – 12 – 13 – 17 – 23 - 24 – 25 – 26 – 27 – 29 .

Pour au moins 6 des entretiens le directeur doit **redéfinir les rôles et fonctions de chacun des professionnels.**

- C'est le cas de l'entretien n°2 où le directeur rédige les fiches de poste des professionnels de la maison de retraite.
- Dans l'entretien n° 8, le directeur du CAT articule la spécificité de l'activité, et la polyvalence du travail. Sur le modèle de l'entreprise, il organise et contrôle les

délégations, par secteur professionnel. (secteur administratif et technique, commercial, production, activité de soutien). De la même façon il cherche à développer la polyvalence chez la personne handicapée, de manière à lui permettre d'évoluer dans une organisation du travail, par l'occupation d'un poste qui corresponde à ses capacités et qui tienne compte de ses difficultés.

- La directrice de cette MECS (entretien n°11) doit revoir complètement l'administration de l'établissement. Elle est contrainte d'élaborer des procédures, tant sur le plan administratif que sur le plan matériel. Elle rédige des fiches de stock de matériel ou des inventaires de mobiliers pour résorber les disparitions.
- Dans l'entretien n°12, le co – directeur du club de prévention et du centre de formation « veut professionnaliser l'organigramme », et mettre en place les outils adéquats, en s'assurant le concours des cadres intermédiaires. Il cherche à formaliser la ligne hiérarchique, à clarifier les missions de chacun, à gérer la déperdition de l'information. Il souhaite permettre un réel exercice de la citoyenneté des personnes « suivies » ou « formées », en mettant en place une organisation du travail, basée sur des documents de cadrage et des procédures. Il voudrait ainsi permettre, que les décisions ne se prennent plus à partir de luttes d'influences, mais sur des repères plus clairs et plus objectivés.
- La directrice du CHRS (entretien n°17), tient à impulser une dynamique de travail, dans un établissement qui hérite d'un exercice autoritaire du pouvoir. Une de ses premières tâches a été, de réorganiser complètement les horaires de professionnels, en lien avec les besoins de la population accueillie.
- Dans l'entretien n°23, la directrice du foyer d'hébergement doit structurer un établissement nouvellement, crée dans un contexte où les personnes handicapées allaient soit en hospice, soit en maison de retraite, soit en hôpital psychiatrique. Elle doit mettre en place une organisation du travail, qui tienne compte du manque d'habitude des professionnels à travailler avec ces personnes, et définir les rôles et fonctions de chacun.

L'administration générale de l'établissement passe aussi par **une vigilance en ce qui concerne certains secteurs de l'organisation productive**. C'est le cas pour 10 entretiens. Ce sont les entretiens n° 3 – 6 – 9 – 10 – 13 – 24 – 26 – 27 – 29.

- L'organisation du travail de ce CHRS est complexe (entretien n°3). Une équipe de 32 personnes travaille sur des sites éclatés. Le directeur, qui finance l'innovation dans les

activités par un redéploiement du personnel, est particulièrement attentif à la circulation de l'information. Il met en place une gestion informatisée de celle - ci.

- Dans l'entretien n°6, la directrice de l'Institut Médico Educatif structure et informatise le secrétariat, en collaboration avec l'ancienne secrétaire de direction. Elle indique également, travailler régulièrement avec le président, pour structurer un siège social avec un fonctionnement transparent. (par exemple rendre visible la part que chaque établissement reverse pour les frais du siège de l'association...)
- Dans l'entretien n°9, le directeur de ce CAT explique que c'est la professionnalisation de la personne handicapée, et sa reconnaissance artistique comme comédien, qui vont lui donner un statut de travailleur, et ainsi permettre d'équilibrer l'économique et le social. Il est donc particulièrement vigilant, à articuler les relations, entre le monde éducatif et le monde artistique. Il doit donc, dans un contexte complexe de gestion du temps, (cf. organisation de répétitions, de tournées...) conjuguer des logiques différentes (une activité artistique qui réclame un travail en continu et qui vient s'opposer à la législation du travail), notamment en ce qui concerne la gestion du temps dans le cadre d'un contrat de travail. Il aide et soutient les chefs de services à hiérarchiser les priorités, compte – tenu d'un cadre de travail, complexe.
- Le directeur de cet IME (entretien n°10), tient compte des contraintes administratives, et des normes qui en découlent. Il repère les services auxquels elles s'appliquent. Il cadre l'activité et il met des limites, tout en permettant à chacun, d'exprimer ses talents. Néanmoins il se heurte à une gestion de plus en plus centralisée, et à une certaine standardisation associative de la gestion du personnel, comme par exemple la mise en place des procédures relatives aux 35 heures. S'il a pu négocier les modifications substantielles des contrats de travail, dans le cadre de l'aménagement - réduction du temps de travail, il se confronte toutefois à des contradictions. Il demande à son personnel d'éviter les heures supplémentaires, et en même temps il octroie, en fin d'année, un bonus de 10% à chaque professionnel excédentaire sur le plan des horaires.
- Le directeur de ce club de prévention (entretien n°13) met en place des contrats d'objectifs avec le département. Ceci introduit nécessairement, une politique d'évaluation des pratiques et des professionnels, dont il ne parle pas dans l'entretien. Il évoque des missions rendues complexes par l'inflation de dispositions technocratiques. Il cherche de ce fait, à développer une logique de projet, en lien avec un esprit de cadre.
- La directrice de l'entretien n°24 (MECS), reprend « le flambeau » après le départ d'un directeur charismatique, et après le passage éclair d'un directeur, issu du secteur des



maisons de retraite. Il lui faut gérer le personnel, dans un contexte de turbulences, reconstruire une équipe, mettre en place une nouvelle organisation du travail et redéfinir le rôle et la fonction de chacun dont les cadres. Elle supervise le travail de la secrétaire de direction, qui ne comprend pas toujours la nécessité d'anticiper le flux des enfants, entrants ou sortants de l'établissement. Celle - ci ne s'approprie pas les outils de suivi des effectifs, comme les tableaux de bord avec la liste des enfants, leur âge, la répartition par fratrie, ou encore les statistiques permettant de contrôler la durée d'un placement.

- Afin de mieux répondre aux besoins des enfants et des jeunes handicapés (aide à l'intégration dans les écoles, suivis à domicile...), la directrice de cet institut de rééducation (entretien n°26), crée des pôles ressources territoriaux. L'objectif est de maintenir beaucoup plus d'enfants jeunes, dans leur milieu familial, et de leur offrir une prise en charge légère. Il s'agit de mini institutions décentralisées réparties sur tout le département. La plupart des personnels sont recrutés au niveau local ou les vacances de postes des enseignants sont déplacées. Néanmoins les moyens n'ont pas été octroyés pour l'encadrement de ces personnels. Les cadres de l'établissement, décentralisent alors leurs compétences, pour accompagner ces projets locaux. La directrice, gère ainsi une catégorie de professionnels, qui voit son travail s'intensifier. Elle a également beaucoup de relations, formelles ou informelles, avec le personnel pour expliquer, informer, justifier les nouvelles organisations du travail.
- Le directeur de ces unités d'accueil (entretien N°27), cherche à les restructurer en établissement plus important, pour peser dans les négociations avec l'Aide sociale à l'enfance, qui confie les enfants aux différentes structures. Il aurait ainsi une équipe plus importante de cadres socio - éducatifs pour dynamiser les groupes d'éducateurs. Il voudrait développer une polyvalence du personnel, sur le modèle d'un plateau technique, qui puisse devenir une ressource pour l'établissement. Il se heurte à une réaction véhémente des syndicats, qui refusent d'abandonner l'organisation en petits établissements, pour revenir à des institutions plus centralisées.
- Le directeur de ce ressort judiciaire (entretien n°25), tient à ce que les mesures ordonnées par les juges des enfants, soient exercées dans les meilleures conditions possibles. Il réfléchit à une organisation des services, telle qu'une équipe pluri - disciplinaire puisse réellement utiliser ses compétences, au profit de l'enfant et de sa famille.
- Ce directeur de Centre de soins spécialisés en toxicomanie (entretien N°29), veille à une organisation du travail, qui favorise la cohésion des équipes, compte - tenu des difficultés particulières des populations accueillies et susceptibles de s'engouffrer dans les

dysfonctionnements éventuels. Ceci se traduit, par la garantie de conditions d'emploi respectueuses du droit du travail. (cf. mise en place de garanties sanitaires car la population toxicomane présente des risques par rapport au SIDA) Le directeur est soucieux de la montée en qualification du personnel, pour permettre de réaliser au mieux la mission, à savoir l'accueil d'une population en grande souffrance, sans forcément de demande, potentiellement violente, et qui peut confronter le personnel à l'impuissance.

On peut faire l'hypothèse, que cette vigilance vis à vis de certains secteurs de l'organisation productive, fait suite aux accords Aubry qui prévoyaient un allègement des charges sociales pour 10% de réduction du temps de travail, et 6% d'embauches supplémentaires. Une étude de la DREES, sur la réduction du temps de travail dans les établissements privés sanitaires, médico – sociaux et sociaux va dans ce sens. On peut lire dans le n° 171 de Etudes et Résultats : « *Les gains de productivité sont difficiles dans les activités sociales où le temps consacré aux bénéficiaires fait directement partie du service rendu. Ils ont alors souvent été recherchés au niveau des services administratifs et logistiques : logiciels ou circuits plus performants, recomposition des tâches* ». <sup>521</sup>

### **2.1.3 Une fonction de veille stratégique par rapport au droit des usagers qui s'incarne dans un contrôle de l'activité.**

Le travail d'encadrement contribue à structurer l'établissement ou le service, comme l'un des moyens des politiques sociales actuelles. Il recadre la relation d'emploi, mais il contribue également, à redéfinir la place de l'usager. Ceci est surtout manifeste, dans notre échantillon, lorsqu'il y a eu découverte d'abus. Ceci a été énoncé dans six entretiens ( n°4 - 5 - 6 - 13 - 26 et 27).

- Dans l'entretien n°4, ce directeur d'un service de protection judiciaire de l'enfance contrôle l'activité des travailleurs sociaux, en les contraignant à rendre des comptes. Ces travailleurs sociaux suivent en effet, sur décision du juge pour enfants, des enfants considérés en danger dans leur famille. Ils peuvent, se trouver en difficulté avec un milieu familial, et ainsi faire l'impasse sur les visites à domicile. Afin d'éviter ce genre de

---

<sup>521</sup> » La réduction du temps de travail dans les établissements privés sanitaires, médico – sociaux et sociaux » in Etudes et Résultats. DREES - N°171 – Mai 2002 –

situation, le directeur oblige les travailleurs sociaux à dire ce qu'ils font, pourquoi ils sont en surcharge de travail. Il les incite à trouver des solutions, pour gérer leur surcharge, et les invite à partager leurs difficultés ou au contraire à témoigner de leur efficacité.

- Le directeur de ce foyer pour personnes handicapées (entretien n°5), défend un certain nombre de valeurs, comme le respect et la protection des droits des personnes accueillies. Il arbitre, dans la mise en œuvre du projet de la personne, les différends entre les chefs de service, les éducateurs et les personnes elles – mêmes. Il donne des sanctions pour tout manquement au travail.
- Dans l'entretien n°6, la directrice de cet IME veille aux dysfonctionnements, pour garantir à l'enfant un accompagnement institutionnel de qualité. Elle assure une diffusion correcte de l'information aux familles. Elle est vigilante, à ce que l'enfant bénéficie des soins, dont il a besoin. Elle assure dans cette perspective une médiation entre les professionnels et les familles. Elle respecte le droit des familles à éduquer leurs enfants, mais elle effectue un signalement auprès du magistrat, si leurs conditions de vie ou leur sécurité sont compromises. Dans les situations qui mettent en cause le secret médical, elle a recours au médecin inspecteur de la DDASS, pour arbitrer les conflits.
- Dans l'entretien n°13, le directeur de ce club de prévention soutient des projets, qui facilitent la réussite de la personne. Dans cette perspective, il oblige l'ensemble des professionnels de la structure, à avoir une relation éducative avec un jeune (relation de tutorat par exemple).
- Les directeurs des entretiens n°26 (institut de rééducation) et 27 (unités d'accueil de jeunes en difficultés), mentionnent la gestion des conséquences de dysfonctionnements d'adultes envers des enfants.

## **2.2 Une fonction d'encadrement qui s'inscrit davantage dans une polyvalence que dans une division du travail**

Les directeurs d'établissement exercent un réel travail d'encadrement, qui se décline dans la gestion des structures, la mise en place d'organisations pertinentes du travail, le contrôle de l'activité, qui permet une veille stratégique vis à vis du droit des usagers. Ils participent à des activités de conception, notamment à travers la définition du service à rendre à l'utilisateur, ou par une réflexion sur l'organisation du travail des professionnels. Ils contribuent à créer des dynamiques associatives et inter - établissements, et participent, à la mise en œuvre de projets

transversaux. Ils mobilisent leurs équipes, sur la nécessité de diversifier les modes de réponses, en ce qui concerne l'aide aux personnes. Ils stimulent leur réactivité aux orientations des politiques sociales, aux pressions des élus, ou encore aux contraintes administratives. Pour ce faire ils » gèrent » l'information pour en éviter la déperdition. Ils encouragent les capacités à communiquer, à se concerter, de façon à être prêt à offrir le bon service à l'utilisateur. Ils rationalisent les moyens matériels mais aussi en personnel. Ils réorganisent des petites structures, sur la base d'un seul établissement, et adjoignent un plateau technique. Ils organisent des partenariats souples, qui mêlent des établissements du secteur associatif et du secteur public, ou encore des établissements, qui reçoivent des populations similaires. Ils pallient le manque de moyens par un fonctionnement en réseaux.

C'est le cas pour ce directeur d'une maison maternelle (entretien n°21), qui initie un travail en réseau, pour permettre l'insertion sociale et culturelle, et si possible professionnelle, des mamans accueillies. Afin de maintenir un taux d'occupation maximum ce fonctionnement cherche à optimiser les relations avec les Unités territoriales d'action sociale qui sont à l'origine de l'orientation des personnes accueillies. Il vise également à pallier un tableau des emplois et un plateau technique limité. L'objectif du travail en réseau, est alors de multiplier les services à la personne, pour éviter la séparation mères – enfants, en utilisant d'autres moyens que ceux dont dispose l'établissement. C'est ainsi que les professionnels sont amenés à collaborer, avec des infirmières du secteur psychiatrique, avec d'autres professionnels formés à l'accompagnement des dépendances. Des professionnels d'horizons différents et de culture diverses apprennent alors à mettre en commun, au delà de leurs institutions respectives, leurs compétences, pour accompagner les difficultés particulières d'une personne.

La culture du service à la personne, largement diffusée par les politiques sociales (loi du 2 janvier 2002), commence à introduire dans le travail social, le modèle de l'organisation flexible du travail. Le directeur voit sa fonction d'encadrement évoluer, dans la mesure où l'activité d'aide aux personnes, a tendance à se réaliser à travers la composition temporaire de collectifs de travail. Ceux - ci vont émerger, pour résoudre un problème posé par un usager en difficulté, et donc pour faciliter le fonctionnement de l'institution qui l'accueille.

Cette recomposition du travail social prend des modalités différentes selon les secteurs d'activité. Elle amène parfois les directeurs à réguler des collectifs, qui intègrent des professionnels, extérieurs à l'institution. Elle peut aller jusqu'à recomposer une équipe, avec

des professionnels de différents services d'une même association, employés à temps partiel pour réaliser des missions d'Investigation et d'Orientation Educative, ordonnées par les juges pour enfants, comme c'est le cas pour une chef de service dans l'entretien n°3.

La flexibilité du travail atteint l'activité d'aide aux personnes. On la retrouve sous différentes modalités dans les entretiens n°14 – 21 – 23 – 26 – 27 – 28 – 29 et 30. Le travail en réseau, devient progressivement un modèle dominant, dans sa version de mise en œuvre du droit des personnes, mais également dans ce qu'il permet de réaliser comme gains de productivité. Les fonds d'assurance formation du secteur hospitalier, comme ceux du secteur de l'Education spécialisée, l'ont bien compris. Cette orientation de travail, se traduit dans des actions de formation prioritaires, à destination des professionnels de ces univers occupationnels.

Les directeurs d'établissement effectuent donc un travail d'encadrement, dans un contexte où l'organisation du travail a tendance à devenir plus flexible, et où le travail de chacun tend à n'être plus seulement défini, par les seules fiches de poste. Leur rédaction, a pourtant souvent constitué, les premières tâches à effectuer lors de la prise de fonction de ces directeurs. Ils administrent l'établissement, en se référant à des valeurs qui se réfèrent à l'humanisme chrétien et au catholicisme social. Ils dirigent en lien avec les orientations des associations qui les emploient. La plupart de ces directeurs situent leur activité dans le cadre d'une prise de relais de la politique associative. C'est le cas des directeurs des entretiens n°1 - 4 - 5 - 7 - 8 - 9 - 29.

- Le directeur de l'entretien n° 3, crée et développe un certain nombre de structures, en lien avec son approche politique de l'insertion des personnes en difficulté. Il précise, que les bénévoles de l'association, ne sont pas forcément persuadés du bien - fondé de ces évolutions.
- Les directeurs des entretiens n° 2 - 6 - 10 réalisent des activités, au profit de l'association, comme tenir un rôle de secrétaire général coordinateur de l'association, et gérer d'autres structures, à savoir un centre maternel et une maison de retraite. (entretien n°2). La directrice de l'entretien n°6, anime bénévolement une petite structure d'une vingtaine de personnes handicapées, et participe à l'élaboration d'un siège social. Le directeur de l'entretien n°29, assume par intérim, la direction d'un autre établissement de l'association. Il est également directeur d'un Centre de soins spécialisés en toxicomanie, dépendant d'une autre association, et ce dans le cadre d'une convention de gestion, avec l'association

qui emploie ce directeur. Le directeur de l'entretien n°10 met en œuvre des projets transversaux. Mais, il déclare dépendre d'une gestion associative, donc centralisée, notamment en ce qui concerne l'application de procédures standardisées, telles que l'aménagement - réduction du temps de travail. Néanmoins peu d'entre eux, font allusion aux délégations qui leur ont été confiées, alors que les directeurs de la Fonction publique hospitalière, évoquent spontanément un travail, qui peut faire l'objet de pressions politiques, et qui s'articule avec les objectifs d'une administration centrale :

*« ...Donc on a à gérer le quotidien et à projeter l'avenir en suivant l'évolution, c'est pas nous qui faisons l'avenir, en suivant l'évolution de l'action sociale et de ce que, en même temps, nos décideurs souhaitent comme axes de travail. Ce qui n'est pas simple non plus après à moduler. Dans leur vision qu'ils ont, qu'ils peuvent avoir de l'Action sociale et de ce qui a à mettre en œuvre sur le terrain. Il y a quand même un décalage. Alors forcément, en ce qui concerne à l'EPDSAE, ce sont avant tout les politiques puisque le conseil d'administration a pour président, le président du Conseil général et des élus conseillers généraux avec la représentation à parité égale de personnel et de personnes es-qualité. Et après, ça se décline sur chaque établissement. On a un système de contrôle intermédiaire qui sont les services administratifs du département à travers l'ASE qui là impose aussi ses normes autorisées à l'encadrement, aux finances, etc....sur lesquelles il nous faut sans arrêt négocier pour essayer d'avancer. » (entretien n°21)*

Comme leurs collègue de l'associatif, la fonction d'encadrement des directeurs de l'Etablissement public départemental, ne s'arrête pas à leur seul établissement. 4 d'entre eux (sur 10 interrogés) gèrent d'autres établissements par intérim. C'est le cas des entretiens n° 19 - 21 - 27 - 30.

Leur travail d'encadrement consiste, en des activités de conception mais aussi de régulation du fonctionnement de l'établissement, comme la participation pour les directeurs de la fonction publique hospitalière à des instances administratives telles que la Commission Administrative Paritaire, le Comité Technique Paritaire. Mais ce n'est pas pour autant, qu'ils organisent le travail d'autrui à partir de seuls critères techniques et organisationnels, et sans face à face avec les professionnels qu'ils encadrent. Il suffit pour s'en convaincre de reprendre la liste des missions et des tâches déclarées. La plupart des entretiens mentionnent l'animation de réunions, soit avec les chefs de service, soit avec les équipes. Ces réunions, reprennent les problèmes rencontrés, pour dégager des pistes d'analyse ou cherchent à redonner du sens aux actions entreprises.

Le directeur peut également participer, de manière occasionnelle, aux réunions d'équipe.

- Il est parfois responsable du projet thérapeutique. (entretien n°29)
- Parfois il est même en contact direct avec l'utilisateur, comme ce directeur d'un service de protection judiciaire de l'enfance, qui dit que, sur 1200 situations familiales confiées aux services, il en suit une quarantaine, en cas de difficultés particulières (entretien n°4).
- C'est aussi le cas dans l'entretien n°7 (protection judiciaire de l'enfance) où le directeur dit assurer une fonction de tiers, entre le travailleur social et la famille, dont les enfants sont suivis, ou entre la famille et le magistrat. Pour assurer une continuité dans l'exercice d'une mesure de protection de l'enfance il lui arrive aussi de remplacer un travailleur social malade, même s'il dit être en désaccord avec cette pratique.
- Dans l'entretien n°11 (MECS), la directrice a été présente la nuit avec les veilleurs, quand les adolescentes posaient problème.
- Le directeur de ce club de prévention (entretien n°13), souhaite s'impliquer sur le plan éducatif et pédagogique par la connaissance de la situation des jeunes, de la situation des différents quartiers, par l'analyse des situations familiales.
- Le directeur adjoint de cette Maison d'enfants à caractère social (entretien n°15), organise des réunions avec les adolescents, les chefs de service, la psychologue et les éducateurs, pour faire en sorte que la parole circule, à propos de l'organisation de la vie dans l'institution.
- La directrice du Centre d'hébergement et de réinsertion sociale (entretien n°17) effectue parfois le déménagement des résidentes. Le directeur de ce foyer de l'enfance (entretien n°19) reçoit les enfants ou les jeunes, soit pour leur donner des informations relatives à leur situation, soit pour resituer une autorité qui a été bafouée dans un service.
- Le directeur de cette maison maternelle (entretien n°22), rencontre chaque matin et soir des professionnels, dans un esprit d'écoute de « l'ambiance institutionnelle », plus que de décision.
- La directrice de ce foyer occupationnel (entretien n°23), participe à un groupe de parole hebdomadaire, qui rassemble des résidents.
- Le directeur de ces unités d'accueil pour jeunes en difficulté (entretien n°27), rencontre les parents en cas de difficulté, et lorsque la responsabilité de l'établissement est engagée. Il participe aux audiences, quand la situation est conflictuelle, entre la famille et l'établissement.

- Le directeur de centre d'alternative à l'incarcération (entretien n°28), dit « tout faire, compte – tenu du projet d'établissement ». Il gère les contacts entre les jeunes et les adultes, entre les adultes eux – mêmes, et entre les jeunes eux – mêmes.
- Le directeur de ces unités d'accueil (entretien n°30) prend parfois ses repas avec les enfants accueillis.

A ce niveau de l'encadrement la division du travail reste donc peu explicite. On peut repérer des différences dans la partie du travail que les directeurs du secteur associatif et ceux du secteur public délèguent aux chefs de service. Dans les entretiens seulement 6 directeurs de l'associatif (entretiens n° 2 - 4 - 5 - 8 – 10 – 12 ) sur les 20 interrogés font explicitement allusion aux délégations confiées au chef de service éducatif pour 7 sur 10 (entretiens n° 16 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23) pour les directeurs du secteur public. Ces derniers disent également contrôler les délégations, donc la réalisation du travail, ce que ne précisent pas leurs collègues de l'associatif (sauf dans l'entretien n°5). On est face à un rapport de 30% pour 70%. Il semblerait qu'il y ait là une différence importante dans les pratiques (au moins pour notre échantillon), que l'on peut imputer aux modalités d'accès à la carrière, dans la fonction publique.

Dans le secteur associatif, la délégation n'est ni évidente, ni forcément souhaitée. On repère au moins 5 directeurs, qui réalisent un travail, dépendant de plusieurs statuts.

- C'est le cas, on l'a vu, pour les entretiens n°2 et 5, où il y a superposition des fonctions de directeur général et de directeur d'établissement.
- C'est aussi le cas des entretiens n°7 et 24, où le directeur du service exerce aussi une fonction de chef de service, compte – tenu de l'absence de définition de ce poste (entretien n°7). La directrice de l'entretien 24 (d'abord adjointe) a été « sur tous les fronts », en remplaçant le chef de service, et un directeur démissionnaire.
- La directrice du CHRS (entretien n°17), indique elle – même être dans la polyvalence, compte - tenu de l'absence de poste de chef service, eu égard les moyens de l'établissement.

Au regard des entretiens la délégation n'apparaît pas nécessairement souhaitable.

- Dans l'entretien n°2, le directeur de cette Maison d'enfants à caractère social parle de chevauchement indispensable, dans les fonctions de chacun. Il explique, qu'il assure les



permanences avec les trois autres cadres, deux chefs de services éducatifs et une comptable. Ceux - ci sont amenés à se remplacer les uns les autres. Les profils de postes ne doivent donc, selon lui, ne pas être trop spécialisés et les délégations pas trop circonscrites.

- Le directeur adjoint de l'entretien n°15 dit ne pas être un fanatique de la délégation formelle, car il aime bien pouvoir se réorganiser, en fonction des besoins et des gens. Il se représente ses missions, comme un partage informel du travail, avec des directeurs purement administratifs et gestionnaires en représentation extérieure. Ceci lui permet « d'avoir le champ libre à l'interne ». Mais il explique, qu'aujourd'hui il subit des pressions, pour réaliser un travail d'encadrement plus conforme aux requis de cette fonction .
- Le directeur de ce centre d'alternative à l'incarcération (entretien n°28), précise qu'il existe des délégations au niveau du contrat de travail du chef de service, mais elles ne s'exercent pas forcément dans la réalité. Il souhaite que cet établissement, nouvellement créé, fasse d'abord ses preuves sur le plan du fonctionnement, avant d'officialiser les choses.
- Dans l'entretien n°29, le directeur de ce Centre de soins spécialisés en toxicomanie explique, qu'il peut remplacer le chef de service quand ce dernier est absent, puisqu'il connaît le poste pour l'avoir occupé. Pour avoir une représentation un peu plus concrète de la manière, dont s'exerce la division du travail dans une activité d'encadrement du travail relevant de l'aide aux personnes, on peut citer la réponse de ce directeur de ressort, dans le secteur de la protection judiciaire de l'enfance, à la question : « est – ce que vous déléguez ? »

*« (silence) Je pense que je délègue, j'avoue que c'est un exercice qui certainement est difficile, tout au moins parce que la vraie difficulté c'est de déléguer, en admettant que la délégation ne sera pas exercée comme nous l'aurions exercée, si on n'avait pas délégué. Ca c'est une vraie difficulté. Quand vous confiez un travail à quelqu'un, il faut que vous lui fassiez confiance, pour qu'il l'exerce comme il pense devoir l'exercer, et ne pas le cantonner à l'exercer comme vous vous pensez qu'il faut l'exercer. Sinon ça ne sert à rien de déléguer. Donc je pense que oui. Est - ce que ça marche bien ? Est - ce que les chefs de service ressentiront que je délègue ? Je le crois. Mais on a quelque chose qui est difficile dans l'articulation avec les chefs de service, c'est l'intégration de la fonction hiérarchique, et donc ... à l'assumer, je ne sais pas, mais c'est certainement le volet sur lequel ils sont en difficulté, me semble - t - il. C'est à dire, que sur des arbitrages relatifs à des horaires, des congés, des choses comme ça, je me demande si, comment faut - il codifier les délégations. Autant sur un arbitrage, sur une technique, sur la conduite d'une mesure, faut - il demander un renouvellement ou une main levée, je les sens assez à l'aise. Ca va un peu avec l'histoire*

*d'ailleurs. Ils sont issus des équipes, ils étaient eux - mêmes intervenants sociaux. Donc, intégrer une fonction hiérarchique vis à vis de ses anciens collègues, ce n'est pas forcément toujours très simple. Il n'en demeure pas moins que sur la délégation, oui je pense déléguer, tout au moins rechercher à déléguer, les contours ne sont pas bien définis. Les contours et les modalités ne sont pas bien définies, donc là dessus je pense que j'ai beaucoup de choses à préciser ».*

Il poursuit son propos, et répond au cours de l'entretien, qu'il n'existe pas de définition institutionnelle des délégations. Il décrit comment se répartit le travail entre les deux niveaux de l'encadrement :

*« Non, non pour la raison que j'évoquais tout à l'heure, à savoir qu'on fait le travail sur les fiches de postes avec les directeurs, que parallèlement là on vient d'engager un travail sur les fiches de poste avec les chefs de service, que les modalités de validation sont évidemment parties intégrantes de ce travail là. Mais il faut d'abord définir les fiches de poste, il faut être suffisamment précis. Donc ce n'est pas formalisé aujourd'hui. Ce n'est pas écrit, par exemple la gestion des rapports d'activité, c'est leur responsabilité, ils ont simplement à me saisir s'il y a un problème persistant avec un salarié, et qu'ils considèrent qu'ils sont allés au bout de ce qu'ils pensaient pouvoir faire évoluer d'une certaine façon, si régulièrement des travailleurs sociaux rendent des rapports en retard, c'est à eux d'apprécier à partir de quel moment ils souhaitent que j'intervienne ou que je vois le salarié. Donc ça je pense que c'est assez clairement identifié, il y a des choses très clairement identifiées, sur les congés, sur un certain nombre de choses comme ça, là les choses sont clairement identifiées. Par contre, sur des questions comme les stagiaires, parfois certains partenaires extérieurs, c'est plus de l'ajustement mutuel ». (entretien n°25)*

Quand les directeurs délèguent une partie de leur travail d'encadrement, il semblerait que ce soit avant tout, sur le plan technique. La délégation, confiée aux chefs de services éducatifs ou aux cadres socio – éducatifs, concerne alors :

- L'évaluation des prises en charge éducative, la mise en œuvre des projets pour la personne suivie et les moyens à engager. (entretien n°4)
- l'élaboration et le suivi des projets concernant l'utilisateur. (entretien n°5)
- Tout ce qui est d'ordre pédagogique (entretien n°16)
- La répartition des tâches relatives aux activités de production de CAT (métallurgie, articles de classement, activités de conditionnement et de bois) et aux différents secteurs professionnels. (administratif, technique, commercial, production, activité de soutien). Il s'agit de l'entretien n°8.

- Les tâches afférentes à chaque fonction hiérarchique (entretien n°12)
- Une partie des tâches du directeur confiées aux cadres socio – éducatifs de l’Institut médico – Pédagogique, l’Institut médico – Professionnel, le Service de soins spécialisés et d’aide à domicile. Le directeur précise qu’il veut être informé de tout, qu’il veut tout savoir. Quand il y a un oubli il ne manque pas de le faire remarquer. (entretien n°18) Il nous est toutefois permis de douter de l’autonomie professionnelle laissée aux cadres socio – éducatifs, quand ce directeur nous explique, qu’il est très attentif à l’ambiance de l’établissement. Il se décrit comme très présent cherchant »à être à l’écoute de la température des gens, à sentir leurs inquiétudes, leurs difficultés, à être à l’écoute de leurs problèmes ». Sur une position un peu paternaliste il invite les « *gens à le rencontrer, à discuter un peu avec lui car ça leur permet d’évacuer leurs problèmes* »«
- La possibilité pour les cadres socio – éducatifs, de signer tous les documents relatifs au fonctionnement de leur unité, les rapports pédagogique. Mais l’ensemble des documents est envoyé à la direction générale, ou aux partenaires extérieurs, accompagné d’un bordereau signé du directeur. (entretien n°19)
- Le contrôle des écrits produits par les équipes, les bilans d’entrée d’enfants et autres bilans, les conduites éducatives. Le directeur précise que les cadres socio – éducatifs ne sont pas du tout responsables de l’administratif, et sont déchargés, de tout ce qui est relatif à la gestion du personnel et au financier. L’ensemble de ces tâches, est confié à l’adjointe des cadres, et cette délégation est contre – signée par le directeur général. (entretien n°20)
- L’organisation des horaires des équipes et des services, l’organisation pédagogique, les relations directes avec les personnes accueillies. La gestion du personnel et la gestion financière sont déléguées à la chef de bureau. Elle prépare tout le travail administratif (élaboration et suivi du budget, le suivi et l’engagement des dépenses, la paye du personnel, le déroulement de carrière, les amortissements, les investissements, les dossiers relatifs à la formation continue du personnel) Il s’agit de l’entretien n°21.
- L’animation et la gestion de l’équipe éducative, la gestion du partenariat lié aux accompagnements éducatifs, l’élaboration des horaires, l’animation de synthèses, les écrits professionnels réalisés par les équipes. (entretien n°22)

Le directeur de l’entretien n°10 (IME) dit organiser les délégations, pour que chaque chef de service puisse exercer au mieux, ce qui relève de son domaine de compétences. Il n’est cependant pas précis sur la question. D’ailleurs nous avons déjà cité les propos de l’un des chefs de services de son établissement (entretien n°18) qui avait expliqué qu’il ne souhaitait

pas forcément clarifier ses délégations. La directrice de ce foyer occupationnel (entretien n°23) dit » *tout déléguer mais tout signer* ». Elle ajoute que la délégation est formelle et envoyée à l'administration générale.

### La définition et la conduite de l'intervention sociale

Nous l'avons vu, les différentes orientations des politiques publiques (loi 2002 – 2, loi de lutte contre les exclusions) assignent au travail social des buts de maintien de la cohésion sociale et de lutte contre les exclusions. Ces buts sont repris par un organe administratif, comme l'Inspection générale des affaires sociales, ou encore intégrés dans le référentiel de la formation du CAFDES. L'analyse de contenu des entretiens, nous permet de voir plus concrètement, comment les directeurs participent à la production de cette nouvelle action sociale.

**Tableau n°34 La définition et la conduite de l'intervention sociale**

Entretien	Missions et tâches
Entretien n°1 – Prévention spécialisée	<p>Dans la prolongation d'une fonction de représentation, le directeur assume différents engagements bénévoles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur d'une structure de formation.</li> <li>- Administrateur d'une association qui gère des jeunes en contrat CES en chantier d'insertion (dont le club de prévention est opérateur)</li> <li>- administrateur à la mission locale</li> <li>- administrateur d'un CAVA</li> <li>- Trésorier du centre social du quartier X</li> </ul> <p>- le directeur revendique aussi des actions spécifiques dans l'élaboration des contrats de ville. Ceci implique les bilans de l'action, son analyse, La reconduit –on de la même façon ou la transforme – t – on, ou on la réorganise - t – on avec d'autres partenaires ?</p> <p>- Participation à la cellule de veille dans le cadre de la politique de la ville. (réunion qui rassemble la police nationale, la police municipale, l'éducation nationale, un représentant de la mairie chargé de s'occuper de toutes les difficultés recensées et le directeur du club de prévention.</p> <p>- Participation à des réunions diverses et variées. (assemblée générale, réunion de concertation avec des partenaires, comité de pilotage d'actions municipales, aide technique à un centre social pour l'aider à préparer un contrat d'objectifs, rencontre avec le Plan Local d'Insertion sur le thème des chantiers d'insertion, réunions institutionnelles pour la mise en place du programme TRACE, réunion au conseil d'administration de l'Association Prévention Spécialisée Nord, réunion pour préparer une intervention de prévention pour un quartier qui ne fait pas partie des territoires d'agrément)</p>
Entretien n°3 - CHRS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un relais travail sous la forme d'une entreprise d'insertion SARL.</li> <li>- Mise en place du SAMU social – Coordination avec 21 associations.</li> <li>- Assure la vice - présidence d'une association nationale œuvrant à la réinsertion sociale - A ce titre il est associé à l'élaboration du schéma régional de formation.</li> <li>- A un rôle consultatif auprès de la Direction départementale des affaires sanitaires et</li> </ul>

	<p>sociales (en tant que vice – président) sur les politiques de santé. Il identifie les réseaux et les partenariats possibles. Il donne également un avis consultatif sur le contrat de plan Etat - région.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en place avec un institut de formation d'un séminaire de développement de la vie associative avec le concours d'universitaires.</li> </ul>
<b>Entretien n°4 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer un aspect collectif de la prise en charge par l'animation d'un travail en réseau.</li> <li>- Gérer les compétences pour passer d'un exercice individuel de la mesure à un aspect plus collectif. («faire du collectif, mais il faut que les gens annoncent là où ils sont à l'aise»)</li> </ul> <p>«... Et le social évolue à ce niveau là d'une manière fulgurante. Depuis quelques années c'est, je pense au Développement Social Urbain, je pense au contrat ville, je pense et c'est là que je vais chercher des fonds pour pouvoir faire des choses qui me semblent incontournables pour pouvoir continuer à travailler avec certaines familles... »... Donc on a fait plein de choses qui ont été innovantes dans les prises en charge, qui ont été financées par des fonds qui n'étaient plus de notre association, ni du Conseil général, mais qui étaient d'autres financements parce qu'on travaillait en réseau.»</p>
<b>Entretien N°6 – secteur handicap – IME -</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des colloques sur des thèmes relatifs aux besoins des personnes handicapées.</li> <li>- Evaluation des conditions de mise en œuvre d'un partenariat avec un centre de ressources de Poitiers sur les handicaps rares.</li> <li>- Travail avec le conseil consultatif régional issu de l'union régionale des associations de parents. (animation sur des thèmes précis, prise en charge de l'organisation de journées)</li> </ul>
<b>Entretien n°7 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une représentation du service et entretenir les relations partenariales (cf. réunion Avec le Secteur d'Action Territoriale, stratégies d'articulation entre les services d'AEMO et les services sociaux du département - enfance, polyvalence de secteur, Protection Maternelle et Infantile)</li> <li>- Sollicitation pour participer aux réunions du CCPD de l'espace santé – dans le cadre des politiques de la ville... mais il n'y va pas car en formation CAFDES)</li> </ul>
<b>Entretien n°8 - CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociations avec le Conseil général pour faire reconnaître le travail à mi – temps pour les travailleurs handicapés du CAT.</li> <li>- Président d'un groupement économique.</li> <li>- Président d'un groupement de CAT et d'ateliers protégés de la région X.</li> <li>- Gérer la liste d'attente des travailleurs handicapés. (environ 280)</li> </ul>
<b>Entretien n°10 – Secteur handicap – IME -</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mener une réflexion avec les familles sur l'intégration des enfants handicapés.</li> </ul>
<b>Entretien n°12 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replacer l'organisme de formation et le club de prévention spécialisé dans une démarche de développement local.</li> <li>- Intervenir sur une dynamique locale en valorisant les compétences spécifiques de l'organisme de formation (chantiers bâtiments, alphabétisation)</li> </ul>
<b>Entretien n°13 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très impliqué dans le cadre du Conseil Communal de la délinquance.</li> <li>- A collaboré très étroitement à la mise en place du dispositif « emplois – jeunes ».</li> <li>- Assure une fonction d'expertise par rapport aux élus, techniciens, chefs de projets municipaux qui souhaitent mettre en œuvre des projets sur un quartier donné.</li> </ul>
<b>Entretien n°14 - MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation au conseil communal de la délinquance</li> <li>- Participation aux comités d'environnement avec les partenaires du territoire en ce qui concerne les collèges.</li> <li>- Mettre du liant entre les différents partenaires, «faire du tuilage d'actions pour que ça puisse fonctionner» . (mais ceci est fait sur le temps personnel par manque de moyens - 35 heures, ratio de personnel insuffisant...)</li> </ul>
<b>Entretien n°16 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à une commission sur l'accueil d'urgence dans le cadre des travaux relatifs à l'organisation du schéma départemental.</li> </ul>
<b>Entretien n°19 - Foyer de l'enfance – secteur public -</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de groupes de travail avec des professionnels de l'institution et divers partenaires pour permettre l'acquisition de droits à des mineurs isolés en situation d'immigration. (cf. régularisation de leur situation en France) – Dans la même perspective le directeur cherche à développer un réseau sur cette question.</li> <li>- Animation de réunions sur l'accueil d'urgence dans le cadre des travaux relatifs à l'élaboration du schéma départemental.</li> </ul>

<b>Entretien n°20 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien du réseau avec tous les responsables sociaux. (cf. en lien avec la réorganisation de l'Aide sociale à l'enfance sur la base de direction de territoire)</li> <li>- Négociation avec les instances judiciaires (procureur de la république) et politiques (président du Conseil général - cf. «faire remonter par la hiérarchie les préoccupations de terrain» ) pour éviter le sur – effectif. (gestion d'un taux d'occupation à 120%)</li> <li>- Mise en place d'un travail expérimental sur « la bienveillance en institution » soutenue par le ministère de la santé. (cf. opération pouponnière)</li> <li>- Administrateur de plusieurs associations dont une qui s'occupe d'insertion scolaire.</li> </ul>
<b>Entretien n°22 – Maison maternelle – Secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux réunions avec les partenaires. («l'établissement est fortement inscrit sur le communautaire, sur le réseau»)</li> <li>- Organisation d'un colloque avec un institut de formation sur la parentalité.</li> <li>- Participation à des réunions avec les collègues du secteur associatif qui gèrent le même type d'établissement.</li> <li>- Mise en œuvre d'une recherche en collaboration avec un organisme de formation sur la parentalité.</li> </ul>
<b>Entretien n°23 – Foyer occupationnel – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partenariat avec la municipalité pour intégrer les personnes handicapées dans la ville. ( accompagner les ouvriers municipaux dans leur travail ..)</li> <li>- Partenariat avec une Association de Parents et d'Enfants Inadaptés. (participation des résidents à des activités organisées par cette association)</li> </ul>
<b>Entretien n°24 - MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contact avec le député pour réfléchir sur la loi 2002 – 2.</li> </ul>
<b>Entretien n°27 – Unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux réunions préparatoires à l'élaboration du schéma départemental.</li> <li>- Développer une collaboration avec les établissements du secteur associatif recevant le même type de population pour négocier plus facilement avec l'Aide sociale à l'enfance notamment en ce qui concerne les effectifs, les accueils d'urgence.</li> <li>- Participation aux réunions d'un groupement inter - établissements. (public et associatif) Il s'agit d'un lieu de réflexion et d'échange pour les directeurs et les cadres socio –éducatifs sur les difficultés rencontrées, sur des commissions de projet comme par exemple quel dispositif d'accompagnement possible pour un enfant qui ne trouve pas sa place en institution ?</li> <li>- Elaborer, en collaboration avec les responsables de l'Aide sociale à l'enfance, un document relatif au projet personnalisé, validé par les deux parties et élargi à tous les établissements du territoire.</li> </ul>
<b>Entretien n°29 – Centre de Soins Spécialisés en toxicomanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de colloques sur la toxicomanie.</li> <li>- Participation à des réunions ou animation de réunion en tant qu'expert des questions relatives à la toxicomanie. (cf. interventions dans les collèges par exemples)</li> </ul>

Les directeurs administrent des établissements engagés dans un mécanisme de régulation concurrentiel de l'activité. La mise en place de schémas départementaux conduit à organiser et à gérer les moyens à l'échelon territoire. Il est question d'évaluer les besoins en création d'établissements, de services, ou de dispositifs au profit d'une population donnée, plutôt que de conforter le développement de telle ou telle association, en l'autorisant à créer ce qui existe déjà. (cf. la mise en commun des moyens dont parle la loi 2002 – 2).

Les directeurs généraux, que nous avons interrogés, nous ont confirmé que les associations quittent une situation monopolistique pour entrer dans une situation de concurrence. Elle ne se fait pas toujours sur les prix. Néanmoins certains directeurs généraux, vont accepter de

créer des établissements, comme des centres de placement immédiat, à des prix de journées moindres que d'autres, ou accepter de suivre, dans le cadre de mesures de protection judiciaire, un nombre plus élevé de familles que d'autres associations.

La concurrence s'exerce davantage, par la capacité de l'association ou de l'Etablissement public départemental, à innover, (création d'entreprise d'insertion, participation à la mise en place du SAMU social, développement de l'aide aux mineurs étrangers isolés) et à développer une surface politique. Les associations ou l'Etablissement public départemental cherchent, chacun selon sa stratégie, à favoriser une plus grande productivité sur les secteurs stables, pour financer l'expérimentation, susceptible de proposer aux élus, des éléments de réponse, à leur souci de maintien de la cohésion sociale.

L'innovation devient un des atouts stratégiques de la concurrence. Même pour les associations qui gèrent des établissements, financés sur un prix de journée alloué par le Conseil général, on assiste à des stratégies de diversifications des financements pour éviter d'être dépendant d'un seul financeur et c'est notamment le cas de toutes les prestations non réglementées, comme la médiation familiale par exemple, subventionnées dans le cadre des politiques de la ville.

Pour les associations ou l'Etablissement public départemental et leurs institutions il devient difficile de penser le travail social de manière isolée. On voit apparaître des groupements employeurs, et il devient nécessaire d'avoir « un poids représentatif » dans le champ. C'est sans doute la raison pour laquelle, on observe la constitution des systèmes d'alliance, au sens où l'emploie l'analyse stratégique, avec les municipalités dans le cadre des contrats de ville, avec le Conseil général et la Direction décentralisée des affaires sanitaires et sociales, dans le cadre de la mise en œuvre des schémas départementaux, et de la préparation des contrats d'objectifs. Dans le même esprit, on constate un décloisonnement entre les fonctionnements des établissements relevant de l'Etablissement public départemental, et ceux du secteur associatif.

Sous les contraintes du champ, c'est désormais la collaboration qui prend le pas sur « l'esprit de clocher ». Les perceptions des directeurs, relatives à la territorialisation de l'Aide sociale diffèrent notamment, à notre sens, compte – tenu de la capacité de chacun à s'orienter dans le champ. On peut citer les propos de deux directeurs de l'Etablissement public départemental.

Sans faire de corrélations excessives, on remarquera tout de même que le premier est un directeur recruté sur poste géré par le département (entretien n°16), et le second un directeur nommé par le ministère de la santé et représentant de l'Association des directeurs certifiés de l'École nationale de la santé publique. (entretien n°27)

*« On voudrait monter un groupe d'accueil d'urgence etc. Et on se rend compte que, finalement c'est le politique qui aura le dernier mot, et qui décide pratiquement de tout. On voulait monter par exemple un petit établissement, tout petit, sur la ville Y. pour 12 enfants pour les accueils d'urgence et immédiats, mais bon, ça paraît tout simple, ça demande quelques moyens supplémentaires. On se rend compte que ça fait partie d'une politique globale, qu'on appelle schéma départemental, auquel on travaille et auquel on est associé. On se rend compte que ce petit élément de 12 enfants sur la ville Y. fait partie de ce tout, et la décision ne sera pas prise, tant qu'il n'y aura pas de décisions sur le plan départemental, sur les politiques à mener en termes d'accueil immédiat et d'urgence. Donc, c'est bien l'aboutissement d'une volonté politique quelque part, de dire on va privilégier l'accueil immédiat, où on va privilégier, ce qui est dans l'air du temps aussi, la parentalité ou la petite enfance ou la prévention. Donc, c'est tout ça aussi, qui dirigera les projets, qu'on a en tête. On ne peut pas agir à notre petit niveau, il faut être bien conscients, qu'il y a une ligne directrice au départ, et puis que maintenant il faut se calquer là-dessus. Je ne dis pas que c'est bien, c'est mal ça répond à des besoins réels, mais on ne peut pas outrepasser cette prise en compte quoi. On ne peut plus agir chacun dans son coin. Ça a peut-être été un peu fait comme ça à l'emporte-pièce à une certaine époque sur notre région. Moi, j'ai entendu dire avec plaisir, et je l'entends toujours dire, que maintenant on ne travaillera plus au jour le jour. Toutes les actions seront bien pensées. Parce que trop longtemps on a aménagé des établissements, on a reconstruit, on a détruit des bâtiments au coup par coup, sans trop savoir où on allait avant d'avoir une politique globale du secteur. Et ça c'est bien quoi en fait. Mais ça prend du temps » (entretien n°16).*

*« La présidente (de l'EPDSAE déléguée par le Conseil général) est bien missionnée aussi, elle a de lourdes charges, pour mettre en place un nouveau schéma départemental, qui doit quelque peu aussi bouleverser nos pratiques professionnelles. Au niveau de l'associatif, ça a été aussi... Dire au niveau des associations, on va vous conventionner...C'est un bouleversement énorme. On va travailler sur un projet, sur lequel on va se mettre d'accord, et on vous attribuera des moyens en conséquence, en gros c'est ça. Un projet de conventionnement c'est très intéressant. Bien sûr c'est en lien avec la loi 2002 - 2, ça va démarrer, c'est prévu sur le schéma départemental que ça démarre en 2003. Je ne sais pas si le schéma départemental est passé lundi dernier ou ce lundi - ci. Il est passé en assemblée plénière où il a été validé. C'est vrai qu'on connaît les grandes orientations surtout en terme de prévention mais dans ce cadre là, il y a tout un travail de partenariat différent avec les grands représentants institutionnels de l'Aide sociale. Donc la présidente est dans une dynamique complètement différente à ce niveau - là. Et si elle a été placée, elle est en même temps présidente du conseil d'administration de l'EPDSAE enfin vice - présidente du CA, et vice - présidente au niveau du Conseil général, ça n'est pas non plus un effet du hasard. Je pense que Bernard Derosier a bien réfléchi et a bien organisé. C'est vrai que dans ce rouage politique, ça revient à ce que je vous disais tout à l'heure, je pense que, c'est pas que ce soit une garantie mais ça va clarifier les choses. Moi, je ne suis pas nommé par le*



*président du Conseil général, je suis nommé après avis du président du Conseil général mais je suis, j'ai un arrêté ministériel de nomination ». (entretien N°27)*

Dans ce contexte concurrentiel, la fonction de représentation joue un rôle stratégique, et c'est sans doute la raison, pour laquelle on voit se développer l'organisation de colloques ou de séminaires (entretiens n°3 - 6 - 20 - 22 - 29). Les associations et l'Etablissement public départemental, via leurs établissements, doivent faire connaître ce qu'ils font, et attester de l'efficacité de leurs actions auprès des élus et des instances administratives. Les directeurs, exercent également des fonctions d'administration d'autres structures, soit pour développer un travail en réseau ou des partenariats utiles.

### **L'animation et la gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines devient une autre variable d'ajustement dans une organisation du travail qui se flexibilise, à la fois parce qu'elle permet l'adaptation de l'établissement aux exigences de l'environnement par la motivation du personnel à développer de nouveaux services, mais aussi parce qu'elle incite à une rationalisation des moyens pour une meilleure efficacité. Elle permet une nécessaire intensification du travail, dans un contexte de réduction de travail où les aides publiques pour y parvenir ont eu pour conséquence, un gain de productivité de 4%. En effet, ces dernières ont été allouées, en contre - partie d'une diminution de 10% du temps de travail des salariés, mais compensée qu'à raison de 6% seulement. Le tableau qui suit récapitule les tâches que recouvre cette fonction.

<b>Tableau n° 35 L'animation et la gestion des ressources humaines</b>	
<b>Entretien n°1 – prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer des réunions de direction : le directeur reprend avec le chef de service les situations d'organisation ou les problèmes rencontrés avec l'équipe pour y réfléchir avec lui et le cas échéant rechercher des pistes de travail.</li> <li>- Animer une réunion hebdomadaire qui regroupe les éducateurs de toutes les équipes.</li> <li>- Superviser l'organisation des congés trimestriels.</li> </ul>
<b>Entretien n°2 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négocier les accords ARTT avec 4 organisations syndicales différentes.</li> <li>- Relations avec le comité d'entreprise et le syndicat.</li> <li>- Réunions formelles et informelles avec les cadres.(directrice adjointe et 2 chefs de service). Les décisions se prennent ensemble.</li> </ul>
<b>Entretien n°3 – CHRS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources humaines constituent un versant important de l'administration de l'établissement dans la mesure où il manque 4 postes éducatifs pour fonctionner. Le développement des différentes actions se fait sur la base d'un redéploiement des moyens et sur le mode de la transversalité.</li> </ul>
<b>Entretien n°4 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines mesures comme la tutelle aux prestations sociales sont moins financées par les caisses d'allocations familiales. En conséquence il est nécessaire d'assurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. (cf. « préparer les gens dans</li> </ul>

	leur tête à être mobiles »)
<b>Entretien n°5 – Secteur handicap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en valeur des compétences de chacun pour développer le service proposé à la personne.</li> <li>- Créer un espace de négociation pour que les chefs de service éducatifs comme les personnes accueillies puissent se situer comme sujets.</li> </ul>
<b>Entretien n°6 – IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des ressources humaines en collaboration avec la chef de service administratif et de gestion. (répertorier les absences, les congés maladie, les changements d'indice, les heures supplémentaires)</li> <li>- Reformaliser les nouveaux contrats dans le cadre des 35 heures.</li> </ul>
<b>Entretien n°7 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion prévisionnelle des emplois. (anticiper les départs, les congés maternité, les contrats à durée déterminée, les recrutements)</li> <li>- Organisation des 35 heures –</li> <li>- Réflexion au niveau associatif pour organiser le travail, gérer les 35 heures, élaborer les rapports d'activité, la façon de comptabiliser les heures.</li> <li>- Contrôle mensuel des horaires. (dépassements horaires, modalités de récupération)</li> </ul>
<b>Entretien N°8 – CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articuler tous les secteurs du CAT au service de la production de produits à valeur ajoutée. Organiser les délégations correspondantes.</li> <li>- Articuler la spécificité de l'activité et la polyvalence : <i>« un chef d'atelier est avant tout un chef d'atelier, il m'organise mes ateliers et me rend compte des productions avec les moniteurs concernés » « j'ai toujours voulu des axes de polyvalence de travail, par exemple le moniteur chez moi peut aussi bien faire de l'action à caractère médico-social que de la polyvalence pure... chez moi, un éducateur spécialisé, je vais vous dire une chose, eh bien il ne fait pas qu'éducateur spécialisé. D'abord, il faut qu'il sache ce que c'est qu'un CAT, et pour savoir ce que c'est qu'un CAT, il faut mettre les mains à la pâte, il faut aller dans un groupe de travail. Eh bien, dans un groupe de travail, il a connaissance de ce que c'est que de travailler, d'organiser un travail, à la fois dans l'ergonomie, dans les processus de travail à caractère technique. Là, il va mieux comprendre un peu ce que c'est que la difficulté d'un travailleur, et ne pas être que dans la philosophie. »</i></li> </ul>
<b>Entretien n°9 – CAT – Foyer d'hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation au conseil de direction avec les cadres de la structure.</li> <li>- Animation des réunions avec les délégués du personnel.</li> <li>- Accueil informel des salariés et des travailleurs handicapés.</li> <li>- Mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Arbitrage par rapports à des différends relatifs à l'organisation du travail dans les moments de répétition ou de tournées. (éducateurs – metteurs en scène – comédiens)</li> </ul>
<b>Entretien n°10 – IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redéfinition des missions dans le cadre des 35 heures.</li> <li>- Gérer les modifications substantielles du contrat de travail dans le cadre des 35 heures.</li> <li>- Gérer le durcissement de la relation salarié / employeur.</li> <li>- Assurer une traçabilité des horaires. (cf. mettre au point un emploi du temps par personne)</li> <li>- Imposer aux salariés de prendre leurs congés compte – tenu des nouvelles dispositions réglementaires liées à l'aménagement / réduction du temps de travail.</li> <li>- Veiller à la récupération des heures effectuées en plus des 35 heures.</li> </ul>
<b>Entretien n°11 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer les embauches en lien avec les chefs de service.</li> <li>- Elaboration d'un outil commun à tous les établissements pour la gestion des 35 heures.</li> <li>- Gérer des congés ;</li> </ul>
<b>Entretien n°12 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En ce qui concerne l'organisme de formation le directeur fixe avec la responsable annuel un cadre annuel avec des objectifs.</li> <li>- Traduire ce cadre dans une organisation pédagogique</li> </ul>
<b>Entretien n°13 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituer des équipes qui soient en cohérence avec la dynamique du quartier.</li> <li>- Organiser la mise en place des 35 heures.</li> <li>- Superviser occasionnellement les équipes lors de difficultés rencontrées sur le terrain avec des jeunes ou des partenaires.</li> <li>- Responsable d'une équipe d'agents de liaison sociale car il n'y a pas de chef de service.</li> </ul>
<b>Entretien N°14 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer la réflexion des équipes par la consultation, interrogation sur la pertinence des réponses, communication, anticipation, décision)</li> <li>- Fixer des objectifs avec les équipes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réfléchir sur le plan associatif à la mise en place de procédures d'évaluation du personnel.</li> </ul>
<b>Entretien n°15 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser des réunions avec les adolescents, les chefs de service, la psychologue, les éducateurs pour permettre la circulation de la parole et contribuer ainsi à une organisation faite pour les gens et sur laquelle ils peuvent s'exprimer.</li> </ul>
<b>Entretien n°16 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à des réunions transversales organisées par l'EPDSAE : chantier ARTT – Commission d'étude sur l'aménagement du temps de travail et les horaires par roulement – chantier sur le règlement intérieur qui prévoit un article sur les horaires de camps et de transfert.</li> <li>- Elaboration de conventions pour les camps avec les enfants et les adolescents.</li> <li>- Gérer les recrutements de personnels.</li> <li>- Participation au Comité Technique Paritaire qui comprend les délégués du personnel et les différents élus.</li> </ul>
<b>Entretien n°17 – CHRS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer des horaires en tenant compte des besoins de la population accueillie (cf. assurer une couverture éducative très tôt le matin et relativement tard le soir) La tâche est rendue difficile par un faible ratio d'encadrement et par un fonctionnement en continu de l'établissement.</li> <li>- Etre suffisamment présente pour soutenir l'équipe éducative et lui redonner confiance.</li> <li>- Réorganiser complètement les horaires en lien avec les besoins de la population accueillie.</li> </ul>
<b>Entretien n°18 – IME – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à un groupe de pilotage organisé par l'EPDSAE sur la mise en place des 35 heures.</li> <li>- Rencontres informelles avec les délégués du personnel quand des points d'ambiguïté subsistent.</li> <li>- Sentir « l'ambiance de l'établissement » cf. être à l'écoute du tempérament des gens, sentir leurs inquiétudes, leurs difficultés, être à l'écoute de leurs problèmes.. inviter les gens à rencontrer le directeur, à discuter un peu pour leur permettre d'évacuer leurs problèmes.</li> </ul>
<b>Entretien N°19 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmettre aux cadres les directives de l'administration générale.</li> <li>- Gérer le personnel en lien avec le responsable du personnel.</li> <li>- Participer aux réunions organisées par l'EPDSAE (redéfinition du projet d'établissement, aménagement – réduction du temps de travail – cellule de crise)</li> <li>- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres par service. (point sur la situation des personnels, sur celle des enfants, sécurité, entretien des locaux, évoquer les problèmes rencontrés par les équipes et les moyens dont elles ont besoin, anticipation des vacances, des temps de scolarité, remontée via les cadres des problèmes du terrain)</li> <li>- Animation bi – mensuelle d'une réunion de cadre par service au niveau des unités.</li> </ul>
<b>Entretien n°20 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre de la commission administrative paritaire. (arbitre les conflits entre les agents de l'EPDSAE et l'administration centrale)</li> <li>- Membre du conseil de discipline dont dépendent 1700 agents.</li> <li>- Participation à une commission de travail organisé par l'EPDSAE sur l'aménagement– réduction du temps de travail.</li> <li>- Préparer les réunions de directeurs.</li> <li>- Préparer les conseils de discipline.</li> <li>- Travailler sur le plan de formation. (cf. développer les capacités de l'ensemble des personnels)</li> </ul>
<b>Entretien n°21 – Maison maternelle – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre de la commission de discipline.</li> <li>- Membre de la commission administrative paritaire. (arbitre les notations de l'ensemble du personnel de l'EPDSAE)</li> <li>- Préparer les entretiens de notation de l'ensemble du personnel de l'établissement pour le déroulement de carrière et la note de prime. (entretien – appréciation écrite)</li> <li>- Recherche de formations susceptibles d'aider les équipes dans la prise en charge des mamans.</li> <li>- Préparer les comités techniques paritaires locaux.</li> <li>- Participation à la réflexion sur les 35 heures.</li> </ul>
<b>Entretien n°22 – maison maternelle – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer le plan de formation de l'établissement en collaboration avec les cadres socio – éducatifs.</li> <li>- Animer une réunion hebdomadaire de cadres et définir dans ce cadre des objectifs</li> </ul>

	<p>annuels et pluri – annuels pour assurer une transversalité dans les missions et dans les fonctions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluations annuelles du personnel et notation en collaboration avec les cadres socio – éducatifs.</li> <li>- Rencontres avec les syndicats pour préparer les comités techniques paritaires.</li> <li>- Participer aux comités techniques paritaires.</li> <li>- Participer au conseil de discipline.</li> <li>- Concevoir de nouveaux profils de postes comme celui d'une infirmière puéricultrice.</li> <li>- Rencontre de travail avec les stagiaires.</li> </ul>
<b>Entretien n°23 – foyer occupationnel – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer des collaborations et des conventions avec la direction générale comme par exemple pour les camps.</li> <li>- Gérer le personnel – Entretiens annuels d'évaluation et notation.</li> <li>- Participer au comité d'hygiène et de sécurité. (CHSCT)</li> </ul>
<b>Entretien n°24 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en place une nouvelle organisation du travail en lien avec les 35 heures et une équipe éducative qui a changé et qui s'est rajeunie.</li> </ul>
<b>Entretien n°25 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait de gérer les compétences des salariés via la formation et de les faire évoluer (cf. variation des tâches proposées) mais la formation reste gérée à un niveau central.</li> </ul>
<b>Entretien n°26 – IME – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion et mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Organisation de réunions avec le personnel autour des 35 heures.</li> <li>- Travail sur le règlement intérieur. (réflexion transversale à l'EPDSAE)</li> <li>- Organisation d'assemblées générales tri – annuelles pour informer le personnel de la vie de l'établissement.</li> <li>- Beaucoup de relations formelles ou informelles avec le personnel pour expliquer, informer, « justifier » les organisations nouvelles.</li> <li>- Supervisions des plannings horaires qui sont retravaillés dans le cadre de l'aménagement / réduction du temps de travail.</li> </ul>
<b>Entretien N°27 – Unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser les projets en correspondance avec le tableau des emplois en lien avec l'adjointe des cadres et les cadres.</li> <li>- Réflexion sur la mise en œuvre des 35 heures.</li> <li>- Animation de réunions et organisation de rendez – vous pour faire passer le message au niveau de la qualité de la prise en charge des jeunes.</li> <li>- Organisation de congés.</li> <li>- Participation aux réunions du comité technique paritaire.</li> <li>- Membre du comité technique central.</li> <li>- Participation aux comités techniques de coordination des directeurs.</li> </ul>
<b>Entretien n°28 - Structure d'alternative à l'incarcération -</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer un réseau de lieux de vie accueillant des jeunes en difficulté. (cf. « Faire se rencontrer les gens, mobiliser les associations qui gèrent ces lieux d'accueil, faire le lien entre les personnes pour qu'elles n'aient pas l'impression d'être seules.</li> </ul>
<b>Entretien n°29 – Centre de soins spécialisés en toxicomanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des ressources humaines que le directeur place avant la gestion financière et administrative. Elle consiste en une veille par rapport à la montée en qualification des personnels en lien avec la mission. (cf. accueil d'une population en grande souffrance qui peut confronter le personnel à l'impuissance, à la violence des personnes, accompagnement des personnes qui n'ont pas de demande)</li> <li>- Présider le comité d'entreprise.</li> <li>- Animer des réunions avec les cadres administratifs de l'établissement.</li> <li>- Animer des réunions avec les cadres cliniques de l'établissement.</li> <li>- Animer les réunions du comité d'entreprise, des délégués du personnel.</li> <li>- Avoir une proximité avec le staff administratif</li> <li>- Superviser les congés</li> <li>- Participer à des travaux associatifs. (réflexion sur la mise en place de l'ARTT, sur les procédures d'évaluation du personnel, sur une formation à l'attention des cadres.)</li> </ul>
<b>Entretien n°30 – Unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assister au début de chaque réunion d'équipe.</li> <li>- Participer aux réunions du comité technique de coordination des directeurs.</li> </ul>

Nous avons vu, dans les chapitres précédents, que les politiques publiques déniaient l'efficacité du travail social classique. La référence à une nosographie psychiatrique, la pratique de la relation duelle sont des thèmes présentés comme obsolètes par « les nouveaux managers de l'Action sociale ». L'absence de visibilité quant aux savoirs spécifiques au métier d'éducateur spécialisé, la difficulté à transposer les connaissances empruntées à d'autres espaces professionnels sont autant de reproches adressés à la culture qui a structuré le métier.

Les politiques publiques invitent à l'initiative et à la souplesse. Elles conduisent à un décloisonnement des institutions, à un fonctionnement en réseaux avec des acteurs sociaux divers. Elles développent un discours qui promeut la notion de service à la personne et le présente comme une évidence. La qualité joue le rôle d'un véritable arbitraire culturel, où il s'agit d'accorder des prestations à des bénéficiaires, en fonction de critères préalablement établis. La rhétorique de la qualité, vient masquer la volonté de rationalisation de l'Action sociale, et l'absence de moyens dont souffrent certains établissements. Les propos de ce directeur d'un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale sont éclairants, pour comprendre comment dès les années 1980, avant même que l'on parle de service à la personne, il a utilisé la gestion des ressources humaines, pour diversifier les activités de son établissement, peut - être d'ailleurs en prenant certaines libertés avec le droit du travail :

*« Bon vous connaissez l'histoire, c'est à dire que c'est dans ces années 70/80 que s'est différencié le travail social. Le travail de l'Aide sociale à l'hébergement, qui était de l'insertion vers l'hôtellerie, et vers les actions d'insertion. C'est peut - être à certains moments une séparation, dans certaines associations qui sont passées directement, qui sont restées sur l'hôtellerie, et d'autres qui fonctionnent sur l'insertion hors hôtellerie. Sans centre d'hébergement, ce qu'on appelle des associations d'insertion.*

*Donc il était pour nous important, de marquer le fait que l'hôtellerie était une bonne chose, mais c'était pas suffisant. Il n'empêche qu'au sein de l'association, on a eu une bagarre continuelle, pour essayer de mettre les perspectives pédagogiques, au sein même des préoccupations de l'hébergement. On y est un petit peu arrivé, mais l'Etat lui-même, étant donné qu'on est une vieille association, 1951 c'est pas d'aujourd'hui, l'Etat lui-même freinant à chaque fois qu'on avait une idée, parce qu'on était bien comme ça et qu'on faisait tourner avec les moyens qu'on avait, et c'est encore vrai aujourd'hui.*

*Si je fais le total, uniquement pour l'hébergement du nombre de postes dont j'aurais besoin, il me manque quatre postes éducatifs pour pouvoir tourner de manière sérieuse. Ça a des conséquences fort importantes sur l'organisation du travail, avec toutes les questions qui se posent dans la mesure où, une de mes préoccupations tout le temps, c'est de savoir jusqu'où on peut exploiter les gens, et si c'est uniquement de l'exploitation. Derrière cette question se*

*pose tout de suite, l'idée que pour vouloir travailler ici c'est indispensable d'être motivé, bon en plus. Alors, jusqu'où j'ai le droit de dire, bon j'utilise cette motivation pour faire tourner un truc à un régime plus fort, que celui qui directement serait faisable.*

*Sous l'angle du réentraînement au travail par exemple, ou même sous l'angle de l'hébergement, il y a deux hypothèses. Il y avait deux hypothèses au départ, qui étaient ou je fais tourner un centre d'hébergement, gentiment, 50 lits avec pas de problèmes, j'ai pas de problèmes du tout, je fais tourner avec les fonds de la DDASS, comme la DDASS nous donne des sous, je fais tourner une maison, et puis d'années en années on aurait bien grignoté, surtout dans ces années là, on aurait bien grignoté un poste ou l'autre, donc ça fait qu'on aurait été confortable .*

*On a commencé assez rapidement, à prendre des risques, dans lesquels on est toujours d'ailleurs. Alors ce risque par exemple, c'était que pour l'ensemble de l'hébergement, j'avais 13 postes, on a voulu créer y compris le foyer éclaté, ce qui me faisait 50 lits plus à ce moment là 12 personnes, 12 familles en foyer éclaté, donc ça remonte déjà à 74/75. On a à ce moment là, choisi de créer le réentraînement au travail. Dans sa grande bonté la DDASS a fait traîner, ce qui fait que je suis passé juste après la fin du gouvernement Mauroy, donc en 83, juste au moment où il y avait la restriction. Ce qui fait, que j'ai eu l'autorisation d'ouverture, sans création de postes. J'avais le choix, ou bien j'ouvrais cette unité pour le bien des personnes, en proposant à l'équipe de prélever deux éducateurs et de les transférer pour qu'ils puissent ... Enfin j'ai du redéployer.*

*Redéploiement, c'est à dire que comme on avait déjà des difficultés, ça faisait alléger (inaudible) ce qui a des conséquences encore maintenant, parce qu'on avait donc plus matériellement la possibilité de couvrir ne serait - ce qu'une journée complète de l'hébergement, il fallait donc qu'on trouve des modes de fonctionnement . On a, on a réussi à mettre en route cet atelier, avec, avec, là aussi on a continué à prendre des risques. Le premier, avant que le CAVA ne soit ouvert, on avait déjà bien constitué une petite équipe d'entretien en prélevant un poste des 13, et en le coupant en 4, et en faisant 4 quarts de temps qui déjà faisait une petite équipe et permettait à des gens d'être là avec... Bon le plus tôt possible quand même avec le passage du travail proprement dit, on a prélevé des postes, il n'en restait plus que 11 et puis le, les éducateurs (inaudible) étaient obligés de couvrir plus, les encadrants techniques avaient à deux la responsabilité de 16 personnes dans le bâtiment, donc il fallait rapidement avoir du monde en plus. Alors actuellement le travail s'organise pour 71 personnes, avec deux éducateurs spécialisés qui sont toujours (inaudible), avec 4 moniteurs techniques et deux maîtres ouvriers, qui sont des moteurs de production. Donc ils fonctionnent sur la production, pour une unité de 71 personnes.*

*Alors c'est pas tout qu'ils soient là et qu'on les regarde travailler, il faut tout un travail de marketing, de pub, enfin de connaissance des partenaires, tout ça suppose que pour un fonctionnement 8 heures / midi une heure cinq heures, les gens sont là à 7 heures ¼. Bon c'est le registre de la motivation quoi, voyez. En étant confronté aux 35 heures actuellement, on est tout à fait perplexe parce qu'on ne sait pas du tout comment on va pouvoir fonctionner à 35 heures, ne serai t- ce que pour trouver les marchés. Les marchés n'attendent pas qu'on soit là entre huit heures et midi, une heure, cinq heures pour, les clients appellent, s'ils tombent sur quelqu'un c'est bien, s'ils tombent sur rien ils n'appellent plus. A ce moment là, bon on a plus qu'à mettre la clé sous le paillason. Alors, bon c'est effectivement, bon en plus comme on est un peu fou, on a, il y a à peu près 5 ans, 6 ans, on a créé le relais travail, qui devait être un relais travail, pour faire une partie en entreprise d'insertion, donc en entreprise*

*S.A.R.L, qui elle, fonctionne sans filet avec toute la nécessité de, d'être pertinent cette fois là. Souvent, la concurrence, le marché, et donc déjà la difficulté de payer des chantiers qui (inaudible) d'entreprise. Ce qui fait que ça fait quand même des sous, il faut qu'ils se les fabriquent et donc c'est tout une, c'est tout le versant gestion des ressources humaines, si vous voulez en surchauffe. C'est une chose qui a des conséquences, qui ne sont pas négligeables, à deux niveaux. Enfin, on court toujours le risque d'user les gens, d'exploiter leur bonne volonté, en même temps on a la chance que ce type de chauffe bien mesurée, en accord avec les gens a comme effet direct, qu'on a jamais d'excès d'arrêts maladie au niveau du personnel, dans la mesure où, ou alors ils se débrouillent, ils sont pris dans l'hébergement, ils peuvent tomber malades (inaudible). Bon alors, je souligne un peu ce type de fonctionnement, parce qu'on est donc passé d'une exigence de professionnalisation à une exigence au delà, à une exigence voulue par les gens au delà de la professionnalisation, qui permet effectivement de continuer de répondre à un public en difficultés sociales, alors bon il y a d'autres manières de fonctionner. Ce que je ne mets pas du tout en contre point ou en critique par rapport à ce qu'on peut faire, si vous voulez. Je conçois tout à fait qu'il y ait des emplois où en règle générale on termine à 5 heures ».* (entretien n°3)

Si l'on attend des directeurs qu'ils fassent preuve d'initiative, de souplesse, d'adaptabilité comme ce directeur de CHRS, l'heure n'est pourtant plus au « bricolage ». L'exhortation à la qualité introduit cependant une recherche de technicité, à travers l'utilisation de logiciels d'évaluation, de manuels de procédures qualité, de gestion informatisée des demandes de placement, pour davantage d'économies et donc d'efficience. C'est ainsi que l'analyse de contenu des entretiens met en évidence l'apparition d'objectifs, fixés pour les établissements et pour les équipes, et une relative préoccupation de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, puisque les financements deviennent plus contractuels. (cf. les habilitations d'établissements donnés pour une période donnée sur le modèle de l'accréditation hospitalière, les contrats d'objectifs avec le Conseil général, les financements d'actions sur dans d'autres cadres que celui de l'organisme de tutelle qui octroie le prix de journée comme par exemple le recours aux politiques de la ville ...)

La loi Aubry sur l'aménagement - réduction du temps de travail impose des normes, dans un espace occupationnel peu habitué à respecter les règles, comme l'explique ce directeur d'institut médico – éducatif :

*« Il y a un grand écart à faire, entre des gens à qui on impose de travailler 35 heures et de pointer tous leurs horaires, et à qui on demande en même temps de partir en transfert sans avoir les moyens de respecter au moment où ils partent en transfert, les règles du jeu qu'on leur a fixées. Là, c'est le grand écart, c'est le grand écart. Bon, maintenant, on ne les avait jamais respectées avant les règles, on ne les avait jamais respectées avant. Alors, on peut dire on ne les respectait pas avant, et donc ça n'est pas une perte, oui mais le problème c'est que*

*maintenant le moindre quart d'heure en plus ou moins, on le fait noter aux gens, parce que c'est contrôlé. Alors, je n'ai pas encore de contrôle, mais dans mon association, dans sa partie de gestion administrative et financière, le directeur administratif et financier dit qu' il est nécessaire et obligatoire qu'il y ait une traçabilité des horaires des personnes, depuis la mise en place des 35 heures, sinon on va au casse-pipe. On est obligé de le faire, on est obligé de faire, on doit garder une traçabilité des horaires quand quelqu'un part en transfert. Parce qu'on ne peut pas légalement demander à quelqu'un de travailler 24 heures sur 24, sept jours sur sept, on ne peut pas ». (entretien n°10)*

La loi Aubry a eu pour conséquence une standardisation des procédures. L'analyse de contenu des entretiens montre bien, que la réflexion s'est faite à un niveau central, que ce soit dans le secteur associatif ou dans le secteur public, certes en y associant les directeurs, mais en cherchant à harmoniser les disparités existantes dans les établissements. Les contrats de travail ont été revisités. On a imposé aux salariés de prendre leurs congés, de ne pas dépasser les amplitudes horaires, de noter les heures supplémentaires. Les directeurs ont contribué à l'élaboration d'outils communs, et à développer des procédures, que ce soit pour l'organisation de camps de vacances avec les jeunes, ou par rapport au règlement de fonctionnement des établissements, ou encore en ce qui concerne la gestion de situation de crise ou encore les procédures d'accueil des populations. Le droit du travail oblige à respecter les normes, là où la gestion libérale des politiques publique incite à la souplesse et à l'adaptabilité. Les directeurs risquent en permanence de se trouver dans des injonctions paradoxales :

*« L'amplitude horaire n'est pas respectée, les congés ne sont pas respectés...(changement de cassette) Est-ce que pour autant, est-ce que pour autant qu'il faut supprimer les transferts pour entrer dans les clous, et donc supprimer une partie de la culture de l'établissement pour pouvoir rentrer dans les clous, moi je suis persuadé du contraire. Alors, comment je me débrouille pour rentrer dans les clous, je crois que le passage aux 35 heures individuellement, en termes de management, je l'ai bien géré, mais grâce aussi à l'équipe de direction, les chefs de service, les trois, je veux dire, ils ont été absolument remarquables, on a bien fait ça. Et c'est vrai que j'ai écouté les gens individuellement, personne par personne, que chacun puisse me dire voilà, on avait commencé ça bien avant la mise en place des 35 heures, j'ai vu chacun une demi-heure, trois quarts d'heure, une heure quelquefois, je leur ai dit voilà quand on va passer aux 35 heures, ce qui m'intéresse moi c'est de pouvoir finir tous les jours à 16 heures pour aller chercher mes enfants à l'école, d'arriver à 9 heures et demie le matin parce que je ne suis pas un lève-tôt, d'arriver à huit heures et demie parce que je suis un lève - tôt. Pour Untel ça va être d'avoir une semaine de récupération toutes les cinq semaines, ou d'avoir une petite semaine et une grosse semaine, de ne pas travailler tel vendredi. Bon, et puis contrairement à ce que je pensais, je pensais que j'aurais quand même quelque chose qui se dégagerait d'un point de vue global, pas du tout, pas du tout. Les individualités sont ressorties à un point terrible, au point que, on s'est rendu compte que la seule possibilité était de mettre au point un emploi du temps par personne.*



*Au départ, l'association nous avait dit vous voyez des groupes de personnes et vous faites des emplois du temps de groupe de personnes, par exemple toutes celles-là elles ont le même emploi du temps, c'était impossible, c'était impossible, mais il a fallu vraiment redéfinir et rentrer dans l'ordinateur, pour qu'il y ait quand même, quelque chose d'extrêmement binaire. Il a fallu, et pourtant je suis un fan d'informatique, je passe des nuits sur Internet, je n'imagine même pas de rédiger un courrier à la main, je suis un fana, mais c'est quand même binaire à l'ordinateur. C'est quand même binaire, et il a fallu rentrer dans l'ordinateur, tout ce qui fait l'identité des personnes et donc, ça demandait un travail de fous, et ça continue à demander un travail de fou, pour les personnels qui font les saisies. Alors, sur le passage aux 35 heures, ça c'est très bien passé, et puis ça a stigmatisé dans l'établissement, sur le départ en transfert, avec une crainte majeur, une crainte majeur, c'est d'être spolié, je ne pense pas.*

*C'est la centralisation à outrance, d'un certain nombre de décisions, qui ne respecteraient pas les cultures internes de chaque établissement. À savoir que, même si l'ensemble des salariés savent qu'ils font partie d'une association, ce qui est assez mal perçu, c'est le fait de se voir appliquer dans un établissement la même règle que dans les autres. Il faut qu'on soit individuellement des individus, et puis qu'il y ait une identité d'établissement aussi, qu'on ne soit pas exactement pareil que les autres. Ça, je ne l'avais pas bien perçu, parce qu'on avait dans chaque établissement éducatif un mode de calcul différent des récupérations de transferts. Et puis l'informatique oblige, comme on l'a tous maintenant l'informatique, eh bien on ne peut plus se permettre, comme on a aussi un durcissement des positions des syndicats qui ont existé de façon extrêmement forte dans la négociation des 35 heures.*

*Il faut savoir qu'il y a certains moments, on attendait tous entre directeurs, en se téléphonant, pour savoir si la déléguée syndicale d'entreprise CFDT allait signer. Et puis elle faisait exprès de, pour garder son pouvoir à exister, non je ne signerai pas aujourd'hui, peut-être demain, ou peut-être pas demain. Je vais voir il faut que je retourne voir mon syndicat, et je signerai la semaine prochaine ou peut-être dans quinze jours, on verra bien, de toute façon, non, finalement je ne signe pas. Et puis, pour finir, elle signe, elle ne signe pas, on y va aux 35 heures ? On n'y va pas ? Ils (les syndicats) ont existé de façon extrêmement importante, donc une fois que les choses ont été mis en place au 1er janvier, les syndicats continuaient, alors qu'on est quand même pas dans un milieu extrêmement syndiqué, je veux dire pas très très fort.*

*Il y a une conscience politique, il y a une conscience politique, mais pas syndiqué à outrance avec des mouvements syndicaux très forts, c'est ce que vous disiez tout à l'heure, on était plus dans le consensus, et il a fallu qu'ils continuent à exister après les 35 heures. Alors, bon là, on va utiliser le terme puisqu'il a été employé, alors qu'on était dans l'urgence aussi hein, parce qu'il faut voir que les 35 heures, on les a mis en place en décembre, en janvier, et puis le transfert, il fallait donner les réponses pour le 15 février, pour qu'on puisse prendre les contacts, pour qu'on puisse faire les réservations pour le mois de mars, avril.*

*Donc, il fallait qu'on trouve quelque chose, la commande qui avait été faite par l'association c'était de trouver un mode d'indemnisation, qui vous permette de rentrer, au plus près du budget, parce que c'est vrai que le budget c'est important, on ne peut pas faire avec l'argent qu'on a pas, au plus près de notre budget et que la même règle soit adoptée pour tout le monde. J'ai trouvé ça très très bien, très très bien. Et quand je suis venu me présenter aux équipes eh bien je me suis pris une claque, je me suis pris ma plus belle claque depuis trois ans parce que, parce que ça a été attention, nous on ne veut pas être comme les autres, c'est*

*comme ça que j'analyse maintenant, on ne veut pas être comme les autres. Et on ne veut pas être centralisé, et on ne veut pas qu'il y ait personne d'autre qui réfléchisse au siège, et qui sans nous connaître, pense pour nous.*

*Bon, après ça s'explique autrement sur des conflits individuels, sur un certain nombre de personnes qui n'étaient pas contentes. Parce que le nouvel accord prévoyait entre autre qu'on passe à une rétribution forfaitaire, à une rétribution par heures supplémentaires. Ce qui veut dire qu'un éducateur en début de carrière gagne la même chose, enfin pas gagne la même chose, est indemnisé de la même façon qu'un éducateur en fin de carrière. Ça aussi, ça a été, ça a été très mal perçu. Alors que dans les autres établissements, ça avait été demandée par le personnel et ici, ça n'avait jamais été le cas. Effectivement, j'ai eu des anciens qui ont dit, « attention mon identité professionnelle », ma réponse à moi ça était de dire « attention identité professionnelle ça veut dire que vous ne la percevez que par rapport à votre indemnisation, est-ce que c'est l'argent qui détermine l'identité professionnelle » ?*

*Bon, donc il y a eu tout un conflit qui n'est pas encore résorbé, il y a une distance actuellement qui due au fait, qu' il y en a qui ont marqué très fort leur approbation, par rapport à ce qui avait été fait, d'autres qui sont moins... Donc, oui c'est le grand écart, dans l'ensemble, tout le monde est parti en transfert, tous les enfants sont partis en transfert, avec l'indemnisation qui avait été proposée, qui est bonne hein, je veux dire, qui est bien supérieur à ce qu'on peut trouver ailleurs, pas dans les établissements de l'association, mais dans d'autres associations, qui est bien supérieure, finalement tout le monde est parti quand même. Donc là, il y a des choses qu'il faudra renégocier, mais le risque majeur dans les dispositions 35 heures c'est d'oublier les cultures internes d'établissement, ça je ne l'ai peut-être pas suffisamment perçu, on apprend, on apprend tout le temps ». (entretien n°10)*

Sous l'impulsion des contraintes, induites par les politiques publiques, par les nouvelles modalités de régulation du rapport salarial, les établissements ou services engagent une transformation de l'institution, comme système culturel, imaginaire et symbolique pour s'identifier désormais (de manière différentielle bien entendu) à une organisation productive qui doit s'adapter à un nouvel environnement socio – politique. Si la gestion des ressources humaines est considérée comme une variable d'ajustement, elle n'est pas forcément un élément évident de la professionnalité des directeurs. Elle peut les confronter à des contradictions, entre l'aspiration à l'innovation (élément de concurrence nous l'avons vu), et l'obligation de respecter des procédures.

### **La gestion économique et financière**

La préoccupation d'une gestion plus rationnelle des établissements sociaux et médico - sociaux s'inscrit dans le contexte plus global du renouveau du service public suivi de divers rapports sur la réforme de l'Etat. Cette appellation étant définitivement consacrée par la

circulaire d'Alain Juppé » relative à la préparation et à la mise en œuvre de la réforme de l'Etat et des services publics ». <sup>522</sup> L'Etat se donne pour ambition de passer d'une administration fondée sur la méfiance et les contrôles à priori à une administration où l'autonomie, la responsabilité et l'évaluation à posteriori sont les concepts clés. L'ensemble des politiques publiques vont donc s'inscrire dans le cadre d'une nouvelle gestion publique. On peut citer ici :

- La loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001 :

Elle a pour objectifs de:

- Réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers des résultats
- Renforcer la transparence des informations budgétaires notamment à destination du parlement. Il s'agit d'envisager la gestion publique, dans une logique de responsabilisation des fonctionnaires et dans la confiance, afin de dégager des marges de manœuvre importantes pour la gestion au quotidien.

Cette disposition introduit des évolutions dans les modalités de contrôle financier, renforce l'action des corps d'inspection générale, et incite à une meilleure prise en compte d'instances externes comme le Conseil National de l'Evaluation.

- La réforme du mode d'élaboration et d'exécution des lois de finances votée en 2001.

Elle entrera pleinement en vigueur en 2005 et vise à passer d'un budget de moyens à un budget d'objectifs. Elle est supposée favoriser l'approche pluriannuelle, centrée sur la notion de programmes, plutôt que sur celle des moyens. Elle suppose le développement d'indicateurs de performances et de résultats qui permettent un réel contrat de gestion.

La loi du 2 janvier 2002 relative aux établissements sociaux et médico – sociaux intervient dans ce cadre. Alors que les professionnels attendaient les différents décrets, relatifs à l'application du droit des usagers dans les établissements ou services, c'est d'abord le décret relatif à la tarification des établissements qui a paru. Il modifie les normes de présentation des budgets, et annonce une évolution vers une dotation globale, là où les établissements

---

<sup>522</sup> Voir à ce propos » Moderniser les administrations publiques » revue Cadres CFDT – N°399 – Mai 2002

percevaient un prix de journée par usager présent dans la structure. Le tableau qui suit récapitule les missions et les tâches correspondant à la fonction de gestion économique et financière.

<b>Tableau n° 36 – La gestion économique et financière</b>	
<b>Entretien N°1 – Prévention spécialisé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articuler gestion financière, administrative et pédagogique en lien avec l'objet social de l'association.</li> <li>- Accorder de l'intérêt au travail éducatif et pédagogique plutôt que mobiliser toute son énergie sur la collecte de fonds.</li> <li>- Préparation de dossier pour le Fond d'Action Sociale. (subventions complémentaires)</li> <li>- Clôturer les comptes de N-1 (vérifier que toutes les écritures sont bien passées)</li> </ul>
<b>Entretien N°2 MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion financière. (préparation des budgets prévisionnels en collaboration avec l'URIOPSS et son expert comptable.</li> </ul>
<b>Entretien n°3 CHRS</b>	<p><b><u>financement DDAS Etat</u></b></p> <p><i>« Parce que les choses sont tellement compliquées, bon une association comme ici, on a deux, on a deux modes de financement. Celui de l'Aide sociale de l'Etat, donc qui est fondé sur la loi de 1975 qui est appliqué pour l'hébergement et pour le CAVA, et puis après ce sont toutes des conventions. Donc, on a, je ne sais plus, regardez depuis le mois de janvier jusqu'au 15 février, les dossiers que l'on fait pour, ça suppose, alors c'est le Conseil général, F.S.L, c'est Etat. Le Conseil général c'est les C.L.I, or on est sur plusieurs C.L.I. Alors plus ce qui est de l'Action Sociale de l'Etat qui, pour ce qui est de, en plus il y a le fond interministériel d'aide à la ville, donc qui nous finance aussi. Donc, il faut qu'en même temps, vous connaissez un peu les chapitres, non, 47 - 21 . on, c'est donc l'action Sociale de l'Etat directement DAS, qui s'est coupée en deux, avec le fond d'aide interministériel à la ville . Il y a la moitié du fond d'Aide sociale de l'Etat qui est passée à la ville. Donc assez fréquemment sur la même action, deux types de financement. Ce qui ne simplifie pas les affaires. Sur le plan des financements, il faut qu'on soit, il faut qu'on soit vraiment des chefs de projet qui puissent aller jusqu'au bout du financement et c'est la finesse de notre travail. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail de marketing. (assurer la publicité des produits réalisés dans le cadre des ateliers de réentraînement au travail)</li> <li>- Rechercher les marchés pour donner du travail aux ateliers.</li> </ul>
<b>Entretien n°4 Protection judiciaire de l'enfance</b>	<p><i>« ... Il faut vous dire qu'actuellement quand même et ça je l'ai découvert, que l'argent ne fonctionne plus de la même manière dans le social, nous on a un prix de journée qui n'évolue plus hein, la marge financière pour faire certaines choses, il faut aller la chercher autre part et donc il faut des réseaux extérieurs, financiers aussi»</i></p> <p><i>« ... Et le social évolue à ce niveau là d'une manière fulgurante. Depuis quelques années c'est, je pense au DSU, je pense au contrat ville, je pense et c'est là que je vais chercher des fonds pour pouvoir faire des choses qui me semblent incontournables pour pouvoir continuer à travailler avec certaines familles. »</i></p> <p><i>« ...Donc on a fait plein de choses qui ont été innovantes dans les prises en charge, qui ont été financées par des fonds qui n'étaient plus de notre association, ni du Conseil général, mais qui étaient d'autres financements parce qu'on travaillait en réseau. »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chercher les financements en questionnant l'éthique. (<i>« ou on est pertinent ou on ne fait que du productif, ça veut dire qu'on s'en fout d'être pertinent ou pas, ce qu'il faut c'est que la machine tourne »</i>)</li> </ul>
<b>Entretien n°5 Handicap – foyer de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer une gestion financière au plus proche des besoins des personnes. Le budget c'est la traduction financière de l'activité et non pas la traduction d'une logique de rentabilité sans tenir compte des besoins des personnes elles – mêmes comme ce à quoi voudraient nous amener les financeurs.</li> </ul>
<b>Entretien n°6 – IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des factures – points sur les comptes administratifs – supervision et clôture des comptes.</li> </ul>
<b>Entretien n°7 – Protection judiciaire de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion d'une ligne budgétaire. (budget œuvres sociales destiné aux activités faites avec les enfants) Les mesures de protection judiciaire sont ordonnées nominativement. Elles sont</li> </ul>

<b>l'enfance</b>	payées par le Conseil général aux prix de journée pour les AEMO, par le ministère de la justice sur la base d'un forfait global pour les enquêtes sociales et par la caisse d'allocations familiales par mensualités pour les tutelles aux prestations sociales. L'ensemble de ces budgets est géré sur le plan associatif.
<b>Entretien n°8 - CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement: 4 comptes administratifs : budget commercial - budget DASS Etat - budget section occupationnelle (Conseil général) – budget atelier protégé. (330 travailleurs handicapés répartis sur plusieurs structures)</li> <li>- Equilibrer l'économique et le social</li> <li>- Mettre en œuvre la certification avec les organismes compétents (norme entreprise ISO 9002) (ateliers métallurgiques - article de classement (fabrication de classeurs) - activités de bois - activité de conditionnement - prestations extérieures comme l'entretien des jardins et des espaces verts)</li> <li>- Restructuration du CAT sous l'impulsion de contraintes économiques et médico - sociales. (cf. faire avec l'historique de la population qui est maintenant trop lourde pour un CAT, historique du vécu administratif qui n'est pas assez lourd pour une gestion administrative, gagner du temps de travail)</li> <li>- Favoriser le développement de produits à valeur ajoutée (récupérer une marge sur des investissements lourds qui ne sont pas pris en compte par les organismes de tutelle)</li> <li>- Gérer la liste d'attente des travailleurs handicapés (environ 280)</li> </ul>
<b>Entretien n°9 – CAT Foyer d'hébergement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financement dotation globale. Calcul du prix de revient de la prise en charge d'une personne en CAT Nord / Pas de calais 78 000 francs – cette compagnie était à 120 000 francs - moyenne nationale 67 000 francs. Il a donc fallu rééquilibrer le coût de la prise en charge.</li> <li>- Mettre en œuvre un projet éducatif et artistique exigeant qui favorise la promotion de la personne handicapée par le biais de la professionnalisation et de la reconnaissance artistique. (c'est la professionnalisation et le statut de travailleur des personnes handicapées qui permet l'équilibre entre l'économique et le social).</li> <li>- Elaboration de plans de trésorerie avec le comptable. (cf. polyvalence des tâches car la structure est petite - le directeur fait l'ensemble du travail en relation avec l'économiste)</li> <li>- Rendez - vous avec les banquiers pour trouver les modes de financement de la construction de la salle de spectacle.</li> <li>- Accompagnement dans la création d'un restaurant. (activité complémentaire qui permet d'équilibrer le ratio entre l'économique et le social)</li> <li>- Trouver de l'argent pour permettre la mise en œuvre d'une nouvelle création. - coût environ 700 000 francs -(subvention ministère de la culture DRAC, conseil régional culture, Conseil général culture, communauté urbaine de Lille, association française d'action artistique)</li> <li>- Rechercher des co - productions avec les grandes scènes nationales (financements, co - productions, achat ou pré - achat de spectacles)</li> </ul>
<b>Entretien n°10 – IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superviser ce qui relève de l'administratif, du financier et du budgétaire en lien avec la comptable. (que le directeur considère comme un chef de service)</li> <li>- Contrôler les dépenses. (signature de chèques)</li> </ul>
<b>Entretien n°11 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer, en lien avec le comptable, la gestion comptable et financière de l'établissement.</li> <li>- Mise en œuvre des éléments de paye.</li> <li>- Gestion de la facturation.</li> </ul>
<b>Entretien n°12 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration de l'organisation comptable suite à des contrôles d'organismes financeurs dans le cadre des actions de formation qui ont mis en évidence des carences sur le contrat de travail et sur la comptabilité.</li> <li>- Elaboration des budgets prévisionnels en lien avec le chef de service.</li> <li>- Négociation des budgets prévisionnels avec le Conseil général.</li> </ul>
<b>Entretien N°13 – prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion administrative et financière. (140 salariés)</li> </ul>
<b>Entretien n°14 - MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1982, restructurer un établissement en crise (en danger de fermeture): diversifier les modes de réponse pour permettre aux jeunes d'avoir des espaces de vie et d'accueil qui répondent réellement à leurs besoins, aux aspirations et aux projets.</li> <li>- Rendre compte du fonctionnement de l'établissement et des actions menées aux politiques et aux financeurs.</li> <li>- Rendre compte des actions menées aux différents partenaires (magistrats, référents sociaux, Centres communaux d'action sociale...)</li> <li>- Restructurer les différents établissements en fonction des besoins de la population accueillie et engageant des budgets importants. (3 milliards et demi de centimes)</li> <li>- Gestion du budget « dans une logique d'entreprise » - disparition des marges de manœuvre -</li> </ul>

	exigence de rentabilité ... )
<b>Entretien n°15 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'intervient pas sur les questions financières et administratives sauf quand elles ont des incidences immédiates sur le fonctionnement des groupes et dans les projets d'établissements.</li> <li>- Ne regarde pas la question des investissements et des salaires.</li> </ul>
<b>Entretien n°16 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparation du budget et défense de celui – ci lors des négociations budgétaires en compagnie du directeur général.</li> <li>- Suivi quotidien des dépenses.</li> <li>- Prévision des investissements.</li> </ul>
<b>Entretien n°17 – CHRS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alors après, au niveau de la gestion, je m'appuie beaucoup sur la secrétaire comptable, c'est vrai. J'ai aussi la chance, et c'est pour ça que j'ai pris le risque de prendre ce poste ici, de travailler pour une association qui est quand même assez importante, avec un plateau technique au niveau du siège qui me permet aussi d'avoir des lacunes, sans pour autant faire crouler l'établissement. On vient de recevoir le retour du budget prévisionnel, c'est vrai que là aujourd'hui je ne suis encore pas trop capable de pouvoir faire les commentaires et d'aller au créneau à la DDASS... Je ne maîtrise pas encore assez les choses. Mais j'ai la chance de travailler pour une association qui elle me soutient . Alors c'est vrai que parfois je me dis « je suis plus chef de service que Directrice de cet établissement » et puis il y a d'autres moments où je me dis « en ayant pas cette fonction de directeur, je ne sais pas si je pourrais impulser autant de choses ».</li> </ul>
<b>Entretien n°18 – IME – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des lieux avec l'adjointe des cadres sur l'évolution du budget.</li> <li>- Gestion quotidienne du budget.</li> </ul>
<b>Entretien n°19 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et gestion du budget en collaboration avec l'adjointe des cadres.</li> <li>- Participation aux négociations budgétaires.</li> <li>- Organisation de réunions, à l'attention des cadres (préparatoires à l'élaboration du budget et faisant le bilan de l'exécution de la part de budget affectée à leur service)</li> <li>- Animation de la réunion des admissions. (Point sur les entrées et les sorties au foyer de l'enfance. Pour 85 places il existe un « turn – over de 250 admissions et 450 pour l'année 2001)</li> <li>- Négociation avec le Conseil général de crédits de rénovation. (cf. mise en sécurité, valorisation des locaux ...)</li> </ul>
<b>Entretien n°20 – foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de l'engagement des dépenses.</li> <li>- Négociation avec les instances judiciaires (procureur de la république) et politiques (président du Conseil général) pour éviter les sur – effectif. (gestion d'un taux d'occupation à 120% . Il s'agit de faire remonter par la hiérarchie les préoccupations de terrain.</li> </ul>
<b>Entretien n°21 – Foyer maternel – Secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et gestion du budget en collaboration avec la chef de bureau. (elle fait le travail préparatoire : élaboration du budget, suivi du budget, suivi des dépenses, engagement des dépenses, paye du personnel, déroulement de carrière, amortissements, investissements, ..)</li> <li>- Analyse prospective des décisions budgétaires, argumentation et négociation si besoin est d'un budget supplémentaire.</li> <li>- Suivi des budgets internes.</li> <li>- Elaboration du tableau des emplois.</li> </ul>
<b>Entretien n°22 – Foyer maternel – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et suivi du budget.</li> <li>- Gestion financière.</li> </ul>
<b>Entretien N°23 – Foyer de vie – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration du budget mais laisse à l'adjointe des cadres ce qui est de l'ordre de la comptabilité pure.</li> <li>- Assure la régie (gestion de la partie financière du budget attribué pour le fonctionnement éducatif) en collaboration avec le cadre socio – éducatif.</li> </ul>
<b>Entretien n°24 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi budgétaire en collaboration avec le comptable. (cf. projection annuelle des comptes et des dépenses)</li> </ul>
<b>Entretien N°25 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comme pour l'entretien n°7 les budgets sont gérés à un niveau central (association) l'activité du directeur sur le plan budgétaire consiste donc à :</li> <li>- Suivre l'activité en terme d'entrée et de sorties de mesures. (cf. saisine des magistrats)</li> <li>- Suivre la facturation des mesures. (cf. prix de journée alloué par le Conseil général pour les AEMO, mensualités payées par la CAF pour les tutelles aux prestations sociales, forfait payé par le ministère de la justice pour les enquêtes sociales).</li> </ul>
<b>Entretien n°26 – IME – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du budget. (signature des factures, suivi des recettes = nombre de journées réalisées par l'établissement)</li> </ul>
<b>Entretien N°27 – Unités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et gestion du budget.</li> </ul>

<b>d'accueil pour jeunes en difficultés sociales</b>	- Régisseur. (gère l'argent liquide affecté au budget éducatif) - Signature de quittances, de factures ... pour l'établissement dont il est responsable mais aussi celui qu'il gère par intérim.
<b>Entretien n°28 – Centre d'alternative à l'incarcération</b>	- Supervision du travail administratif et comptable. (il existe un poste de secrétaire comptable au sein de l'établissement)
<b>Entretien n°29 – Centre de Soins Spécialisés en Toxicomanie</b>	- Gestion financière et administrative. - Analyse budgétaire en collaboration avec le chef administratif et financier. - Suivi des comptes en lien avec la comptable.
<b>Entretien n°30 – unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales</b>	- Retrouver un taux d'occupation qui tienne la route. - Elaboration et gestion du budget.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre, 4 les directeurs exercent donc leurs fonctions dans des établissements, financés de manière différente. On distingue à grands traits des établissements bénéficiant d'une dotation globale, et devant équilibrer subvention et participation des usagers, comme c'est le cas pour les CAT et les CHRS, les établissements financés par la sécurité sociale, sur la base d'un prix de journée fixé par le préfet, comme les IME, IMP, IMPRO. D'autres établissements ou services bénéficient d'un prix de journée, alloué par le Conseil général, comme les clubs de prévention, les services de protection judiciaire de l'enfance, les Maisons d'Enfants à Caractère Social. Enfin des établissements du type accueil mères – enfants bénéficient d'un prix de journée du Conseil général (Aide sociale à l'enfance départementale / Conseil général) et demandent une participation aux personnes qu'elles accueillent. Cette diversité dans les modalités de financement introduit une hétérogénéité des positions des directeurs qui sont soumis à des contraintes différentes.

Les entretiens n° 3 - 8 - 9 illustrent l'environnement complexe dans lequel évoluent les directeurs. Ces trois établissements (un CHRS et deux CAT) doivent équilibrer les activités sociales (cf. activité de soutien à l'épanouissement des personnes) et les activités de production.

- Le directeur du CHRS (entretien n°3) jongle avec la pluralité des financements, voire la gestion d'activité co – financées. Il s'attelle à promouvoir les produits réalisés dans les ateliers de réinsertion. Une partie de son activité s'apparente à celle d'un chef de projet.
- Le directeur de ce CAT (entretien n°8) a restructuré plusieurs fois son établissement. Il favorise le développement de produits à valeur ajoutée, pour récupérer une marge sur des investissements lourds, qui ne sont pas pris en charge par les organismes de tutelle.
- Dans ce CAT (entretien n°9) le coût annuel de la prise en charge de la personne est de 120 000 francs, alors qu'il est en moyenne de 78 000 francs dans le Nord – Pas de Calais, et de

67 000 francs sur le plan national. Il a donc fallu rééquilibrer en augmentant la productivité, ici il s'agit de la rentabilité des spectacles. Dans le même esprit est envisagée la création d'un restaurant permettant d'employer des travailleurs handicapés. C'est une activité complémentaire qui contribue à équilibrer le ratio entre l'économique et le social.

- La directrice de cet autre CHRS (entretien n°17) s'appuie sur la secrétaire comptable et sur l'association, mais elle est aussi concernée, par la précarité dans laquelle survit son établissement. Elle n'a peut-être finalement que très peu de marge de manœuvre. Voici ce qu'elle en dit :

*« Mais c'est vrai que la responsabilité on l'a toujours au bout du compte. Moi j'ai un établissement qui au niveau sécurité / hygiène est très très limite et c'est vrai que parfois je dors mal. Je me dis que tel problème, tel problème...C'est vrai qu'un établissement de compétence Etat, financé DDASS Etat, c'est vraiment la misère. Au niveau sécurité, moi en tant que Directeur, je me pose des questions. C'est vrai que depuis 6 mois je me dis que je vais prendre une assurance personnelle professionnelle plus importante, pour couvrir mieux ma responsabilité civile, je ne l'ai pas encore fait. Mais ça fait partie de mes préoccupations ce dont je n'avais pas du tout conscience avant. Ce n'était pas quelque chose... Je m'attendais à être plus dans la gestion, etc.... Alors c'est vrai que, pourtant je ne m'y connaissais pas, mais en tous cas j'avais envie d'apprendre, et c'est vrai que finalement ça représente peut-être 10 % de mon travail. Je pense aussi que je peux bien m'appuyer aussi sur mes collaborateurs et tant mieux, et puis sur le siège ... » (entretien n°17)*

Si la situation est souvent tendue pour les établissements relevant d'un financement Etat, ces tensions se rencontrent aussi, pour les institutions ou services, recevant un prix de journée du Conseil général. Ceci est explicitement évoqué dans les entretiens n°4 et 14.

- Le directeur de ce service de protection judiciaire de l'enfance (entretien n°4) se plaint que le prix de journée n'évolue plus. Il doit aller chercher des financements complémentaires, pour mettre en place des projets, qui correspondent aux besoins des familles comme la médiation familiale par exemple. Il a alors recours à des financements contractuels octroyés dans le cadre des politiques de la ville.
- Le directeur de ce gros établissement (entretien n°14), qui reçoit environ 150 jeunes dans différents foyers éclatés regrette d'être contraint, sous la pression associative, de gérer son budget dans une logique d'entreprise, d'être soumis à des exigences de rentabilité et de perdre ainsi ses marges de manœuvre.
- Nous avons vu que les directeurs d'un foyer de vie (entretien n°23) et d'un foyer maternel (entretien n°21) avaient développé le travail en réseau pour compenser un tableau déficitaire sur le plan des emplois. Les modes de financement hybrides, comme c'est le



cas pour les accueils mères - enfants, amènent le directeur à d'après négociations comme le raconte celui de l'entretien n°21 :

*« Nous sommes autorisés à 65 mamans et on a en permanence à peu près une cinquantaine de bébés, 50, 55. Or, il s'avère que, et je me bats là dessus depuis que je suis arrivé ici depuis 5 ans, au niveau de l'Aide sociale à l'enfance on avait oublié de compter le bébé. On ne touche pas de prix de journée pour le bébé, soit effectivement ça coûte moins cher mais ça coûte quand même cher le bébé...Ceci dit le bébé n'était même pas une personne puisque dans la capacité autorisée d'hébergement, les bébés ne sont pas comptés. C'était autorisé à 18 lits, 18 mamans plus 18 bébés, donc on était en dépassement de capacité autorisée, en sécurité...Alors ça y est, ça vient d'être reconnu. Il a fallu que l'on passe par tous ces stades là qu'on vient de passer, des sinistres toujours embêtant...pour que le bébé soit effectivement reconnu comme une personne...Alors on n'a pas pour autant de prix de journée mais on a maintenant en capacité autorisée, ce qui est énorme, et un bébé ça coûte donc on était dans le cas de figure d'étudier le prix de journée d'un bébé aussi. Et nous sommes les seuls, puisque dans la fonction publique on n'a pas de critère d'admission, on accueille tout ce qui nous arrive entre guillemets, quel que soit le nombre et notamment les sans statuts. Alors les sans statuts, elles peuvent avoir une couverture momentanée pris en charge par l'ASE mais leur bébé pas du tout puisqu'il n'y a pas de sécu, il y a rien...S'il leur arrive un problème, c'est le budget de l'établissement qui prend en compte. Une opération c'est 300 000 F et c'est sur le budget. C'est un petit exemple mais il y a tous ces problèmes là à faire remonter aujourd'hui ». (entretien n°21)*

La question économique, dans ce qu'elle interroge de la viabilité de l'établissement, est au cœur des préoccupations des directeurs, parce qu'elle s'impose à eux selon des formes diverses.

Les institutions de l'Etablissement public départemental sont de surcroît soumis à l'alternance politique. Certains évoquent encore avec rancœur les années 1990 et l'audit Quillot, qui revoyait à la baisse les moyens des établissements en personnel selon une logique comptable, alors que les directeurs négociaient une organisation cohérente avec le bien - être des enfants. C'est ainsi que, dans un établissement, l'auditeur prévoyait de faire manger l'ensemble des enfants dans une salle polyvalente sous la responsabilité d'un adulte. Le projet de l'établissement prévoyait qu'ils déjeunent dans leurs groupes respectifs. Mais ce projet « coûtait cher en personnel » puisqu'il mobilisait plusieurs éducatrices ou auxiliaires de puériculture. Le directeur s'était violemment opposé à cet audit. Il a produit un contre - rapport, proposant la fermeture de son établissement, dans de telles conditions. Il avait été soutenu par la présidente de l'EPDSAE, pourtant déléguée par le Conseil général, pour administrer l'ensemble des structures.

Mais dans ces établissements, la standardisation des coûts, se fait aussi par l'appel aux marchés publics. Ceux - ci viennent en contradiction, avec des projets visant l'autonomie des adolescents, comme l'explique ce directeur :

*« Les marchés publics, on est tenu d'acheter, par exemple en alimentation. L'alimentation c'est piloté par la maison X. Je vais vous donner un exemple concret: quand on passe en négociation budgétaire, on défend son budget ligne par ligne, par article et par exemple pour l'alimentation, j'ai défendu 25 F, j'ai eu 25 F par jour et par enfant. Ca c'est toute l'alimentation hors boissons, les boissons c'est encore autre chose. Les marchés publics sont arrivés au 1<sup>er</sup> avril et je me retrouve maintenant avec 29 F, alimentation et boissons comprises. Donc je ne m'en sortais pas. Ça c'est un premier point, c'est un problème technique.*

*Mais sur le plan éducatif, comment voulez-vous que les enfants aient conscience de la valeur de l'argent...Par exemple, les adolescentes ont un projet d'autonomie dans la structure X, donc elles font leur linge, elles font leurs courses. Ca fait partie de la pédagogie. Donc nous le boulot qu'on faisait pour ces gamines, ce n'est plus possible avec les marchés. Je n'adhère pas à cette logique de marchés publics. On est là pas seulement pour garder les gosses jusqu'à 18 ans, et puis après elles se débrouillent, elles retournent vers le chômage, vers la délinquance. C'est inacceptable, on est là pour en faire des citoyens, pour les réinsérer dans la société...Dans les établissements publics, on est tenu de passer par les marchés publics, c'est la loi, c'est comme ça. Mais ce n'est pas nouveau, mais depuis cette année c'est devenu démentiel. Si je pouvais encore faire...j'avais négocié la possibilité de faire un glissement sur le pécule des enfants. Les adolescents pouvaient encore acheter leurs vêtements, leurs produits d'entretien, etc....mais pas l'alimentation. Pourtant il y avait déjà (inaudible) elles faisaient leurs courses, voilà. Donc je pense que l'accession à l'autonomie, c'est quelque chose d'essentiel. Des futurs adultes... Là, ce n'est plus possible, on n'a pas les moyens financiers, on a besoin de moyens en personnels » (entretien n°30).*

Un autre directeur commente la lourdeur de la comptabilité publique :

*« ...C'est le prévisionnel de l'année précédente qui me dit, quelles sont vos options pour l'année prochaine et qu'est-ce qu'on va pouvoir mettre en place...en fonction d'un taux d'occupation à devoir respecter parce que pour dépenser il faut avoir de l'argent. Et à partir de là, en plus on a une comptabilité publique qui est très lourde, c'est quelque chose de très lourd et que tel article dans un magasin n'est pas la même imputation que tel autre article, pour 2 articles de 2 rayons à côté. Je peux prendre des exemples bêtes et méchants mais c'est comme ça malheureusement. Et on y est obligé, on y est astreint parce qu'on a derrière le payeur départemental, qui est celui qui suit nos comptes, et qui va nous refuser les factures. Et en plus on est astreint au marché public, vu notre taille, dès l'instant où sur un compte on dépasse les 350 000F, c'est très facile, on est au marché public, donc on n'a pas le choix. Alors que dans l'associatif, par exemple, on veut dépenser ça, on va acheter ça quand on a l'argent. Là non, on n'est pas dans ce cadre là ; la prévision budgétaire chez nous est quelque chose de très lourd dans le fonctionnement. » (entretien n°21)*

Dans un tel contexte les directeurs doivent, pour reprendre les propos du directeur de

l'entretien n°4, rechercher des financements en questionnant l'éthique c'est à dire » ne pas avoir comme seule préoccupation que la machine tourne ». Mais écoutons plutôt ce directeur :

*« ...Sauf de requestionner d'une manière aussi forte l'éthique et il faut que les deux soient toujours présents, et donc le questionnement en termes éthiques. Bon je vais vous donner un exemple, qui m'a été donné par ma femme, pas plus tard qu'hier, dans le cadre de, il y a un lieu, comment ça s'appelle, comment ça s'appelle ça, un lieu où on peut aller parler, quand les parents ont des problèmes c'est un lieu de parole, mais ça porte un nom particulier, peu importe. Ils ont le financement et ils sont un éducateur et une assistante sociale pour le faire tourner. Et donc il y avait un gamin qui était maltraité, qui doit aller voir son père, là dans cette structure là, un lieu d'accueil où on peut, et le gamin ne veut plus y aller, et c'est dramatique. Et le directeur ose dire, ose dire aux gens qui l'interpellent, en disant mais qu'est-ce que vous faites avec cet enfant là, il ne veut plus y aller, ça devient dramatique. Il dit et bien moi j'ai besoin de mon pognon, il faut que le gamin vienne pour que mon prix de journée...*

*Il dit mais il faudrait que le gamin, est-ce que vous croyez que vous êtes compétent en tant que directeur et une AS, pour prendre en compte l'aspect des choses par rapport à ce gamin là . Il dit de toute façon ne me posez pas la question, de toutes façons je n'ai pas de fric pour faire venir quelqu'un, si c'est pas de ma compétence, je n'ai pas le fric pour faire venir quelqu'un. Donc il faut que ça marche avec ce que je suis, et le goss il se pliera à mon truc, parce que moi j'ai besoin de fonctionner. Mais c'est l'autre bout de la chaîne, si on ne questionne pas l'éthique, il est là. Donc moi je pense que, quand moi je dis que j'ai été obligé de, d'aborder l'aspect financier des choses, c'était par rapport à une position éthique forte, mais c'est pas toujours évident et je pense qu'on peut très bien, et il y a des moments où c'est, on peut en arriver à dire, il faut, attention si on demande la main levée de la mesure, alors qu'on est en sous charge, il faut demander la main levée, parce que ça c'est une position éthique, mais d'un autre côté vous mettez peut - être quelqu'un en difficulté sur un plan de dire, mais est - ce qu'il va pouvoir y avoir du travail pour cette personne là, mais qu'est - ce qui est le plus important ? Ca c'est un dilemme du social, mais je pense qu'il faut aborder, me semble - t - il les choses d'une autre manière, c'est pas nécessairement dans des expansions à tout crin, mais c'est que les gens soient mobiles ». (entretien N°4)*

L'exigence éthique, dans le cadre des CAT, c'est de ne pas prendre en compte que la seule activité productive, et de respecter les personnes handicapées dans leurs besoins, ainsi que sur le plan de la législation du travail. En prévention spécialisée, c'est accorder de l'intérêt au travail éducatif et pédagogique, plutôt que de mobiliser toute son énergie sur la collecte de fonds. Ce que le directeur de l'entretien n°1 dit pouvoir se permettre puisque son budget est financé à 95 % par le Conseil général. Dans le contexte de foyer d'accueil d'urgence, c'est refuser le sur - effectif au delà d'un certain seuil, comme l'exprime ce directeur d'un foyer de l'enfance :

*« Oui mais ça c'est les combats, on y arrive. C'est ça le combat de Directeur. On est porte-parole des souffrances de l'autre ici parfois, quand je vois une dame qui s'occupe de 11 enfants en même temps, je suis un peu honteux, et il faut que je le fasse savoir à mes pairs, ma hiérarchie aussi. J'ai fait venir le médecin du travail, j'ai fait venir le médecin pédiatre qui est diplômé pour la santé des enfants, pour qu'ils puissent m'aider. J'ai dit maintenant à votre niveau, voyez un peu quelle marge vous avez, est-ce qu'au niveau hygiène, sécurité, il n'y a pas danger? moi, à un niveau sécurité, je me pose la question, si j'avais une évacuation à faire avec 44 enfants au lieu de 36, est-ce que j'en ai pas 10 qui n'auront pas l'occasion de sortir parce que qu'est-ce qu'on fait ? Et je n'ai pas plus de personnel ». (entretien N°20)*

La dimension économique contraint les pratiques, et oblige donc les directeurs à des arbitrages permanents, entre la bonne santé financière de la structure et les besoins réels de la personne accueillie. Les directeurs élaborent, négocient et gèrent les budgets d'établissements. Pour certains il s'agit de fortes délégation associatives, pour d'autres ils ne font que participer au processus. Les directeurs de l'Etablissement public départemental préparent leurs budgets et les défendent lors de négociations budgétaires. Ils peuvent être aidés dans cette tâche par la Direction du Personnel et des Relations Humaines. Il peut en effet y avoir des pré-négociations : quand le directeur a besoin d'un poste, il argumente, il envoie des courriers, discute avec la DPRH, et le directeur général et la directrice du personnel peuvent rencontrer le service de la tarification, pour préparer la négociation.

Certains directeurs ont donc une relative maîtrise des orientations stratégiques, des investissements nécessaires, et les traduisent dans l'élaboration et la défense de leurs budgets. C'est le cas, nous l'avons vu, pour des structures financées par l'Etat, où le nécessaire équilibre entre économique et social a contraint très vite à la rationalisation des moyens (entretiens n° 3 - 8 - 9). La restructuration ou la rénovation des locaux amènent le directeur à engager d'importants moyens financiers. (entretiens n° 19 -20 et 21). Par exemple pour le directeur de l'entretien n°20 il reste encore à mettre la pouponnière en conformité. C'est à dire gérer des crédits pour travaux à concurrence de 600 000 francs. Les directeurs entretiens n° 5 - 13 - 22 - 27 et 29 mettent également en œuvre des compétences relatives à la gestion financière :

- Dans l'entretien n°5, le directeur qui souhaite garantir le respect et la protection des droits des personnes accueillies, fait évoluer un foyer de vie vers des lieux d'hébergement diversifiés, comme par exemple des résidences collectives. Il transforme des ateliers traditionnels en formule plus modulable d'accueil de jour. Il crée un service

d'accompagnement des personnes à leurs domiciles. Il doit donc, forcément faire la preuve de la pertinence de ces orientations auprès des organismes de tutelles, pour obtenir au moins une partie des moyens correspondants.

- Le directeur de ce Centre de Soins Spécialisés en Toxicomanie (entretien n°29) a sensiblement les mêmes préoccupations. Sur sollicitations d'acteurs institutionnels, comme la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales, l'association et donc le directeur de la structure, mettent en oeuvre des accompagnements diversifiés pour adolescents consommant des produits toxiques de manière massive. C'est ainsi que la structure a évolué vers six services : un service de consultations, un centre de post – cure pour adolescents, des appartements thérapeutiques, un service famille d'accueil, un service d'accueil d'urgence et un service de réduction des risques et des dommages. Il a du réfléchir à une organisation qui lui permette d'obtenir des moyens financiers et en personnels. Mais ils ne couvrent pas tous les besoins, notamment en termes d'encadrement, puisqu'il n'y a que deux chefs de service sur l'ensemble de la structure, ce que le directeur trouve tout à fait insuffisant.
- Dans l'entretien n°27 la négociation des moyens est aussi liée à la cohérence de la prise en charge. Le directeur envisage de regrouper deux établissements, pour bénéficier d'une équipe plus importante de cadres socio – éducatifs, susceptible d'offrir un accompagnement de meilleure qualité de l'action et des professionnels. L'idée étant de rendre l'activité traditionnelle (hébergement) plus productive, pour dégager des moyens pour l'innovation, comme par exemple la création d'un service d'aide à la parentalité. On voit en effet apparaître, dans les négociations avec les organismes de tutelle, une logique qui peut s'apparenter à du co – financement. C'est à dire que pour obtenir des moyens supplémentaires, les associations ou l'Etablissement public départemental, via ses structures, doivent non seulement démontrer aux organismes de tutelle l'efficacité de leurs projets, mais également engager des moyens complémentaires à ceux octroyés, pour mener à bien leurs actions.

Certains directeurs (entretiens n°13 et 22) diversifient aussi les services à la personne, par la mise en oeuvre d'actions co - financées par les Caisses d'Allocations Familiales, les communes ou parfois l'Etat.

- On peut citer la mise en place par le club de prévention de dispositifs comme les « emplois – jeunes », les agents de liaison sociale contribuant à la médiation entre les familles et l'école. (entretien n°13).

- L'accueil mères – enfants crée également un service d'aide à la parentalité pour un budget de fonctionnement de 3 900 000 €. Le financement est assuré par la CAF et le Conseil général et un mi - temps de psychologue est financé par la commune. (entretien n°22)

Dans les services de protection judiciaire de l'enfance (entretiens n°4 - 7 - 25) les budgets sont gérés au niveau associatif, et seul le directeur de l'entretien n°4, se préoccupe de chercher des financements complémentaires.

Les budgets affectés aux établissements représentent des sommes importantes. Pour s'en convaincre il suffit de se reporter au tableau récapitulatif ci - dessous. Néanmoins les établissements occupent des positions diverses vis à vis des financeurs. Les budgets se préparent en novembre, et se négocient entre mars ou avril de l'année suivante, pour n'être la plupart du temps payés qu'en juillet. Les petites associations, qui n'ont pas de réserve de trésorerie ou de fond de roulement, risquent donc de se trouver en cessation de paiement. La tendance est donc au groupement d'associations ou au groupement inter – établissement. Un directeur général d'une grosse association (870 salariés – 60 bénévoles - 30 490 000 € de chiffre d'affaires) indique être sollicité par la DAS, assez régulièrement, pour reprendre des structures qui périssent, soit sous la forme d'une convention de gestion, soit sous la forme d'une absorption.

<b>Tableau n°37 Les budgets gérés par les directeurs d'établissement</b>	
<b>Entretien</b>	<b>Budget de l'établissement</b>
1	Non réponse
2	3 300 000 €
3	3 000 000 €
4	Budget par activité mais géré au niveau associatif
5	7 500 000 francs
6	IME 2 258 960 € SESSAD 519 079 €
7	Le financement se fait par mesure exercée
8	Budget DAS : 2 786 110 € Budget commercial : 2 000 000 €
9	41 612 €
10	3 000 000 €
11	3 026 000 €
12	2 200 000 € (3/4 centre de formation – ¼ club de prévention)
13	3 500 000 €
14	5 488 164 € (y compris les activités subventionnées)
15	800,00 x 27 enfants – 10 %
16	1 245 371 €
17	397 764 €

18	2 200 000 €
19	4 324 000 € (foyer de l'enfance) 101 485 € (service logement) 3760 222 € (service accueil de jour)
20	3 776 000 €
21	3 555 000 €
22	Service d'accompagnement 2 999 761 € Service d'aide à la parentalité 3 900 000 € (financement Caisse d'allocation familiales – Conseil général – mi – temps de psychologue financé par la commune) Accueil mères enfants 1 200 000 €
23	2 490 000 €
24	2 745 000 €
25	Budget géré au niveau associatif
26	3 services : 5 500 000 € 87 000 € 300 000 €
27	5 290 081 €
28	1 247 000 €
29	2 500 000 €
30	Non réponse

Pour gérer ces masses financières les directeurs sont aidés par des cadres techniques ou assimilés. Dans le secteur associatif ce sont des comptables qui peuvent avoir ou non le statut de chef de service ou encore de directeurs financiers. Dans la fonction publique il s'agit de la Direction du Personnel et de Relations Humaines et par ordre de grade les chefs de bureau et les adjoints des cadres. L'analyse financière présentée dans la littérature professionnelle comme une des compétences des « nouveaux directeurs », (ceux qu'elle appelle encore les nouveaux managers du social) est largement réalisée par ces cadres techniques. La comptabilité et la maîtrise de la gestion financière, dans le référentiel du CAFDES, s'inscrit dans les axes juridiques, administratifs et socio – économiques de l'Action Sociale. Cette unité représente 110 heures de formation, ce qui paraît peu pour former des analystes financiers comme tenterait de le faire croire la rhétorique professionnelle. Si incontestablement les directeurs ont à rendre des comptes sur les deniers publics qu'ils gèrent, si certains se veulent de véritables stratèges de l'Action Sociale, les positions sont diverses et héritent de références socio – professionnelles à tendance humaniste comme le montrent la nécessaire affirmation de positions éthiques. Certains directeurs partagent volontiers cette fonction avec les cadres techniques. Ils suivent et contrôlent les dépenses mais se concentrent davantage sur la gestion de personnel. Pour mieux visualiser cette position on peut ainsi mettre en perspective les propos de deux directeurs :

*« La gestion financière, qui fait généralement peur à tous les élèves directeurs, bien c'est pratiquement ce qu'il y a de plus simple quoi. C'est mathématique, le tout c'est de se concentrer sur ce qu'on a à faire, mais ça, ça prend pas énormément de temps, ça prend du temps à certains. Il faut qu'on ait quelques outils de suivi régulier, évidemment pour ne pas se laisser déborder par, donc, il faut du suivi, du contrôle, mais ça c'est des choses qui se font régulièrement et qui ne demandent pas un temps très fort. Par compte, il y a des temps très forts qui sont les budgets prévisionnels, qui sont les comptes administratifs. Là, où effectivement, au niveau du prévisionnel où il faut vraiment passer un temps sur tout ce qui touche aux chiffres, mais dans l'année ce n'est pas la préoccupation principale. A condition, bon quand même (rires) je limite mon propos, à condition qu'on ait les outils de suivi nécessaires, et enfin de suivi et de contrôle. On a un outil informatique assez bien fichu ici, et puis pour tous les gros coups, et bien on a un cabinet de formation, avec l'URIOPSS. Enfin, bon il y a un expert comptable de l'URIOPSS qui vient aux moments forts. Donc compte administratif et budget prévisionnel pour travailler avec nous sur, sur ce qu'on peut mettre en place quoi ». (entretien N°2)*

Le directeur de cette maison d'enfants poursuit en disant, que la gestion du personnel lui prend 80% de son temps, ce qu'il trouve énorme. Le directeur de ce club de prévention (entretien n°13) va dans son sens :

*« Après ce sur quoi on n'est pas formé et on est bien obligé de se former sur le tas et aussi d'apprendre avec d'autres, c'est la gestion de personnel, c'est un domaine qui est très délicat parce que je crois qu'on peut être très bon communicateur et avoir d'excellentes capacités relationnelles et autre. Je pense que la gestion de personnel est tout autre, je pense que c'est l'une des choses les plus compliquées qu'un cadre de direction ait à affronter, surtout dans le social je pense, particulièrement dans le social. Ça fait partie de ces choses très compliquées à régler, à mettre en place des équipes hétérogènes dans leur composition, homogènes dans leur projet commun, en étant très attentif à ce que ça peut créer, parce que je pense qu'on ne va pas construire de la même façon une équipe selon qu'il s'agisse de tel ou tel quartier. Comme on va avoir, en fonction des projets que l'on veut mener bien sûr. Ça aussi, je l'ai un peu appris sur le tas je dirais. Bon, j'ai eu la chance de gérer une petite équipe quand j'étais éducateur à l'Education surveillée, puisque j'avais créé l'organisme V, on avait une action au centre ville avec trois éducateurs, ce qui m'a amené à en être le responsable bénévole, et en ayant la responsabilité totale du projet, non seulement des fiches de paye, mais de la gestion de cette petite équipe là. Ça a été un excellent apprentissage pour démarrer dans mon poste de chef de service ». (entretien n°13)*

### La gestion technique et logistique

Même si cette préoccupation n'apparaît pas comme telle, dans les textes relatifs à la fonction de direction, lors des entretiens beaucoup de directeurs nous ont parlé de la nécessaire restructuration des locaux, soit pour les adapter à de nouveaux projets visant à donner à l'établissement un visage » plus humain » (et c'est le cas d'établissements qui ont été éclatés



en petites structures), soit pour respecter la législation et rendre les locaux conformes aux normes en vigueur. Le tableau ci – dessous retrace ainsi l’Etat des préoccupations

<b>Tableau n°38 La gestion technique et logistique</b>	
<b>Entretiens</b>	<b>Missions et tâches</b>
<b>Entretien n°5 – foyer de vie</b>	- Aménager les espaces en fonction des besoins des personnes.
<b>Entretien n°9 – CAT</b>	- Construction d’une salle de spectacle - Supervision des travaux - Réunion avec l’architecte - Participation aux réunions de chantier
<b>Entretien n°11 – MECS</b>	- Piloter un projet de restructuration de l’établissement sur le plan des travaux. (négociation du projet avec l’association, puis avec le Conseil général du Nord) - Rencontrer les commissions de sécurité. (risque de fermeture de l’établissement) - Assurer l’ensemble des contacts avec l’architecte. - Elaboration d’une procédure travaux (contacts avec l’architecte, bureau de contrôle des assurances, circuits empruntés par les factures.)
<b>Entretien n°14 – MECS</b>	- Restructurer les différents établissements en fonction des besoins des populations accueillies en engageant des budgets importants. (35 000 000, 00 francs). Ces travaux ont aussi été engagés pour mettre les locaux en conformité avec les règles d’hygiène et de sécurité.
<b>Entretien n°16 – Foyer de l’enfance – secteur public</b>	- Suivi des bâtiments. (ce qui est à transformer, à réparer, à mettre en conformité). Le directeur fait une visite hebdomadaire des bâtiments. - Suivi des relations avec les entreprises de travaux. (contacts avec les entreprises, établissements de devis, suivi de travaux ... )
<b>Entretien n°18 – IME – secteur public</b>	- Rénovation générale mais progressive de tous les locaux depuis 1997.
<b>Entretien n°19 – foyer de l’enfance – secteur public</b>	- Assurer la sécurité et l’entretien des locaux en lien avec la direction générale et les services techniques du Conseil général.
<b>Entretien n°20 – Foyer de l’enfance – secteur public</b>	- Autonomiser un établissement d’un effectif important pour en faire » un établissement à visage humain » (cf. créer une structure indépendante d’un important foyer conçu pour recevoir environ 800 orphelins. Rebâtir des bâtiments qui avaient été construits en 1950 juste après la guerre pour accueillir les orphelins et qui étaient complètement obsolètes au niveau de l’architecture.) - Responsable des orientations architecturales.
<b>Entretien n°21 – Foyer maternel – secteur public</b>	- Restructuration complète d’un établissement dont les bâtiments étaient devenus obsolètes. - Suivi des travaux internes.
<b>Entretien n°22 – Foyer maternel – secteur public</b>	- Point avec l’homme d’entretien sur les contrats de maintenance de l’établissement.
<b>Entretien n°24 – MECS</b>	- Mener une réflexion sur l’évolution de l’architecture des bâtiments en lien avec l’évolution des populations accueillies dans l’établissement et les besoins émergents sur le territoire. (en termes d’accueil) - Mise aux normes des locaux. - Dans le cadre de la restructuration des bâtiments : travail de réflexion avec l’architecte, avec l’association. - Rencontre avec les entreprises, contacts avec la mairie pour les différents dossiers d’habilitation.
<b>Entretien n°29 – Centre de Soins Spécialisés pour Toxicomanes</b>	- Suivi du patrimoine. - Aménagement des locaux en tenant compte des dispositions réglementaires en matière de sécurité, d’hygiène, d’accessibilité aux personnes handicapées.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborer un prévisionnel et une planification des travaux à effectuer.</li> <li>- Rechercher de nouveaux locaux quand il est nécessaire de mettre en place un nouveau service.</li> </ul>
<b>Entretien n°30 – Unités pour jeunes en difficultés sociales – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et entretien des immeubles (travaux, entretien, machines qui tombent en panne, entreprises à recevoir)</li> <li>- Visite régulière des unités pour contrôler la propreté, avoir un contact avec les éducateurs.</li> </ul>

L'examen des tâches liées à la gestion du personnel, à la gestion économique et financière et ici à la gestion technique et logistique, montre que la légitimité du travail social ne se fonde désormais plus seulement sur la proximité avec les usagers, mais également sur le respect des procédures. On peut citer la nécessité d'être en conformité avec la loi vis à vis de l'ARTT, le respect des normes de sécurité des locaux, le renforcement des normes d'hygiène alimentaires, qui impose par exemple de rénover toutes les cuisines des établissements. La nécessité d'assurer une gestion technique et logistique de l'établissement n'apparaît pas, dans les textes relatifs aux fonctions de direction, alors que la responsabilité civile et pénale du directeur est engagée, en cas de non conformité des bâtiments.

Dans notre échantillon un peu moins de la moitié des directeurs interrogés (13 / 30 y font allusion). Les préoccupations vont de la simple maintenance des bâtiments, en lien avec les personnels concernés, à l'aménagement de locaux, en lien avec les besoins des personnes (entretien n°5), à de véritables restructurations architecturales. (entretiens n° 11 - 14 - 18 - 20 - 21 - 24). Le cas du CAT (entretien n°9) est un peu différent, puisqu'il s'agit là d'entreprendre la construction d'une salle de spectacle, pour donner des locaux à la compagnie théâtrale constituée par les travailleurs handicapés. Les directeurs des établissements de l'EPDSAE évoquent parfois, hors magnétophone, des situations ubuesques, où le directeur voit sa responsabilité engagé car le bâtiment n'est pas aux normes. Les crédits de rénovation ont été votés par les élus mais les services techniques du Conseil général ne suivent pas. Afin de peser dans le rapport de force, un directeur nous a confié avoir informé le préfet de l'Etat des lieux de l'établissement. Le préfet représente, en effet, l'autorité compétente pour décider de la fermeture de l'établissement. Ce a eu pour conséquence d'engager la direction générale de l'EPDSAE, dans une négociation qui aboutisse enfin, et a permis de mettre en oeuvre l'accueil de qualité, dont il est si souvent question dans les discours. On peut écouter un directeur d'une maison d'enfants du secteur public qui parle de ses contacts avec les élus du Conseil général :

*« On est sur du technique, mais du technique, mais du technique aveugle, mais vous savez qu'il y a des usagers, des usagers oui bien sûr. On va faire ça, on va faire ça, mais les enfants, on verra. Ça va aller, ça va aller. On ne s'en préoccupe pas, tout en disant qu'on s'en préoccupe, c'est l'intérêt, et tel que ça se décline, tel que ça se pratique, je suis un peu amer par rapport à ça (rires) oui parce que c'est ce que j'ai vu hier, c'est ce à quoi j'ai assisté, c'était (soupir)...Je lui ai parlé d'homme à homme (inaudible). Bon, je l'ai invité à venir ici, parce qu'il sait que j'ai remporté, j'ai remporté un concours pour faire certains aménagements. On m'a dit comment pouvez vous faire appel à la charité publique alors que vous dirigez un établissement public? Il suffit de demander au Conseil général, il sera accordé les financements nécessaires. C'est là où je vois que ce monsieur qui dirige l'ensemble du Conseil général est bien loin de la réalité, parce que moi je vais en négociations budgétaires, je rencontre ses techniciens qui m'envoient sur les roses, parce que là j'ai besoin de millions, on n'est pas dans le même monde.*

*Négociateur demande un certain doigté, oui et dans le même temps, aussi de temps en temps, je pense qu'il faut savoir être rebelle, je dirais tant pis, moi je me suis pas un directeur le petit doigt sur la couture du pantalon. De temps en temps je suis rebelle, mais pas rebelle par qualité, je dirais rebelle par nécessité, et d'ailleurs lorsque je l'ai quitté hier le directeur général des services du Conseil général, je lui ai dit si moi je fais ça, c'est dans l'intérêt de la maison d'enfants, c'est dans l'intérêt de l'administration publique et donc dans l'intérêt du Conseil général. À certains moments, l'obéissance peut devenir collaboration, plutôt pourrait devenir collaboration, si c'était une obéissance sur des projets communs, clairement définis, entretenus de part et d'autre. C'est difficile d'obéir à des choix techniques, quand ceux-ci vont un petit peu à l'encontre de l'intérêt des usagers. Alors, on pourrait me dire, mais comment savez-vous que ça va à l'encontre de l'intérêt des usagers ? Je pourrais répondre aussi, mais comment savez-vous que ce projet que vous promouvez est dans l'intérêt des usagers ? Puisqu'ils n'ont pas été associés, pas consultés ». (entretien n°19)*

Dans les établissements de l'EPDSAE les directeurs gèrent, de manière relativement solitaire, des contacts complexes entre les élus locaux et leurs services techniques. Ce n'est pas forcément plus facile dans le secteur associatif. Les directeurs se retrouvent à la tête de projets très importants de restructuration d'établissements, sans pour autant qu'ils puissent attendre de l'aide de l'association, ou encore évaluer le bien fondé de leurs orientations en rendant des comptes, comme en témoignent ici les propos de deux directeurs :

*« En même temps je sentais qu'ils m'ont fait confiance, depuis le départ je pense qu'ils me faisaient confiance. Donc, c'est peut-être ça aussi, ça je le sentais, mais c'est vrai que dans le concret, j'aurais bien aimé de temps en temps un petit coup demain quoi, ou un petit coup de fil, ou un petit mot ou quelque chose, bon ça était dur, ça était dur. Dans le projet de restructuration, bon ils m'ont laissée complètement me débrouiller, bon un jour le directeur général m'a dit, il est long à venir ce projet, mais franchement, franchement je ne pouvais pas aller plus vite quoi, depuis le 1er avril 97, bon le contrat avec l'architecte a été signé en mai 99, ça faisait après deux ans, je crois que je n'aurais pas pu aller plus vite. Mais j'ai beaucoup fonctionné à l'intuition, vous voyez mais c'est vrai que les choses, je sentais qu'il y avait des étapes nécessaires avant et je ne pouvais pas plaquer un projet comme ça. Donc que*

*l'association trouvait un petit peu que c'était long à venir, et un jour le directeur général m'a dit eh bien de demander l'aide du directeur de la ville Y. et il va vous donner un coup de main. Alors moi je dis pourquoi pas, je ne refuse pas de coup de main quoi, donc je téléphone à mon collègue, bon il vient est alors lui, il voulait un petit peu reproduire ici ce qu'il avait fait dans son établissement, c'est-à-dire satelliser l'ensemble, des petites unités enfin, donc j'ai écouté ce qu'il me disait, et je me suis dit mais ce n'est pas du tout ça qu'il faut faire ici, enfin je ne le sentais pas. Donc, on s'est vu une fois, deux fois et puis après on ne s'est plus vu, et puis j'ai continué toute seule la réflexion, enfin toute seule, avec l'équipe ici quoi. Mais voilà, c'est un peu le seul coup de main que j'ai eu, quoi (silence) » (entretien n°11).*

Un autre directeur place sa réflexion sur les restructurations d'établissement, dans un contexte d'une Aide sociale territorialisée, et tient un discours critique par rapport aux élus :

*« C'est qu'on a quand même vu dans le département du Nord plusieurs politiques se mettre en place, se démonter à l'arrivée d'un autre pouvoir, se remettre après avoir été remis en cause. On dirait quand même que ça va un petit peu dans tous les sens, et ce qui manque quand même aux directeurs en place et aux équipes, c'est quand même d'avoir quelques repères. Je pense que l'intérêt quand même du système centralisé de l'action sociale avec quand même ses lacunes, puisque c'était Paris qui décidait, on avait quand même, on savait qu'il y avait des orientations définies. On pouvait dire tiens cette année, dans le plan pluri annuel c'est le polyhandicap, c'est les SESSAD, bon, dans les départements aujourd'hui, on se sent un petit peu tout azimuts de faire du travail, j'allais dire à l'emporte-pièce et vite fait pour essayer de satisfaire des intérêts parfois électoraux, les intérêts du moment, mais il n'y a pas de politique actuellement, de mon point de vue, à long terme et ça nous met dans des situations... Moi, mal à l'aise, je le suis encore, on est encore dans des restructurations qu'on mène. Je veux dire je suis quand même effaré de voir qu'on discute des budgets lourds, l'établissement ici c'est 35 millions de budget. Ce sont des restructurations coûteuses, des mises en conformité coûteuses, or on nous dit oui allez-y, vous avez les emprunts. Mais il n'y a pas tellement d'interrogation sur les projets, les projets immédiats et les projets à moyen ou long terme. On ne sait pas toujours dans quelles politiques ça s'inscrit, ça c'est vrai que c'est décevant. Moi pour le coup, ça fait trois foyers que je restructure, j'ai engagé donc 3 milliards et demi de centimes, et les sous du contribuable sans qu'il n'y ait de véritable réflexion au niveau central ou départemental. Ça, moi, ça m'interroge beaucoup » (entretien n°14)*

Un directeur de l'EPDSAE, évoque cependant cette expérience avec plaisir, mais vient confirmer la dimension solitaire de ce travail :

*« Pour un Directeur ça c'est un énorme...c'est un bonheur quand on peut créer, quand un département vous dit vous avez, même malgré les alternances, parce que le département je l'ai vécu 3 alternances, je veux dire, il est resté, donc tout a été voté par le Conseil général. J'ai eu une enveloppe, vous vous débrouillez mais ne vous ne plantez pas, ma tête était sur le billot et si ça marche c'est bien et si ça ne marche pas, vous en tirerez les conséquences » (entretien n°20).*

## La définition et conduite du projet d'établissement ou service

Dans les textes, il est obligatoire depuis 1986, suite à la loi dite particulière de 1986. Celle - ci « précise les effets des lois de décentralisation dans le secteur particulier du sanitaire et du social, pour lequel elle adapte la législation en fonctions des compétences en particulier de l'Etat et du Conseil général. Ces nouvelles dispositions vont entraîner la modification de plusieurs textes y compris la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico - sociales ainsi que les codes de la famille et de l'Aide sociale, de la Santé publique et de la Sécurité Sociale ». <sup>523</sup>

Nos observations, dans le cadre de notre activité professionnelle, nous apprennent que ce projet est mis en œuvre de manière très inégale dans les établissements. La loi du 2 janvier 2002 réaffirme son importance et le situe comme la pierre angulaire de la qualité de service.

L'idéologie du projet apparaît dans un contexte de contraintes économiques, de recours à des techniques de plus en plus sophistiquées, pour davantage de productivité, et des organisations du travail rendues de plus en plus complexes, dans des entreprises qui se veulent toujours plus compétitives.

Dans le secteur de la production, la compétition et la concurrence se sont jouées sur les grandes séries, à coût peu élevé. Mais dès les années 1970, si ces préoccupations restent d'actualité, on voit apparaître les contraintes liées à la qualité et à la nécessaire différenciation des produits. Les demandes se font plus variées, plus spécifiques, et répondent à des normes très précises.<sup>524</sup> Impulsé par le modèle japonais plus communément appelé « le système Toyota » l'organisation de la production est soumise à plusieurs impératifs : le juste à temps, l'élimination de la surproduction, l'activation de la production dès la commande du client et le contrôle de la qualité. Ces impératifs ont été repris dans la célèbre formule « zéro délai, zéro stock, zéro défaut ». L'organisation du travail se fait sur le modèle de l'atelier flexible et les tâches de production ne sont plus, comme dans le Fordisme, définies par postes mais par

---

<sup>523</sup> Dréano (Guy) 2000 – Guide de l'éducation spécialisée. Edts Dunod. P 206 -

<sup>524</sup> Coriat (Benjamin) 1995 « Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles ». in La crise du travail. Sous la direction de Bidet (Jacques) et Texier (Jacques) 1995 – La crise du travail. Edts PUF. Coll Actuel Marx

Les métiers à caractère relationnel connaissent également ces métamorphoses de la division du travail, comme nous avons déjà pu le constater pour notre échantillon, en ce qui concerne notamment la valorisation du travail en réseau, l'individualisation de l'offre de service et l'externalisation de certaines prestations. Ces nouvelles contraintes sont impulsées, sur la base d'un discours idéologique, prônant l'approche globale de la personne. Elles se concrétisent par l'incitation à la mise en œuvre de partenariats pertinents, pour assurer une partie de l'aide, que l'établissement ne peut plus prendre en charge. (comme dans l'entretien n°21, le suivi de mamans en difficulté sur le plan psychologique, par des infirmières du secteur psychiatrique)

L'idéologie du projet a donc aussi pour fonction, de proposer un nouveau mode de régulation des rapports sociaux au travail, dans un contexte où s'affrontent des rationalités techniques, économiques et sociales, et où l'entreprise mais aussi l'établissement médico – social, ont besoin de fédérer les professionnels en une collectivité de travail, pour gagner en compétitivité. Dès 1990 Bernard Honoré recense quelques valeurs sous-jacentes à l'idéologie du projet<sup>525</sup> :

- Le respect de chaque personne, en tant que richesse réelle de l'entreprise, et facteur de progrès et d'efficacité.
- Le service du client, et au sens large, de la société englobant les consommateurs, les personnes situées en aval de l'activité de l'entreprise, les actionnaires et l'ensemble de la collectivité.
- L'excellence dans tous ses aspects, c'est à dire le devoir de tirer le meilleur parti possible de son intelligence et de son travail, pour éviter la faute impardonnable à tous les niveaux, qu'est le gâchis.

On remarquera que l'évolution du secteur médico – social, suit mais avec retard, celle du secteur hospitalier où dès 1976 « *le ministre de la santé déclare que le nombre de lits d'hospitalisation dépasse les besoins de la population. Il faut mettre un frein à la croissance hospitalière...L'Etat s'en mêle et dès 1977 des mesures sont prises pour limiter les investissements et stabiliser le potentiel d'hébergement hospitalier. Une action déterminée de maîtrise des dépenses hospitalières est décidée. De nouveaux systèmes de financement sont*

---

<sup>525</sup> Honoré (Bernard) 1990 – L'hôpital et son projet d'entreprise. Edts Privat.

*expérimentés dans des hôpitaux tests : budgets éclatés, budget global. En 1983, la décision est prise, le prix de journée a vécu place au budget global. Chaque hôpital percevra une dotation financière annuelle globale, quelle que soit son activité hospitalière. L'expansion hospitalière est terminée ».*<sup>526</sup>

Dans le cadre du renouveau du service public la loi du 31 juillet 1991 rend obligatoire le projet d'établissement à l'hôpital. Dans l'esprit du législateur, il s'agit de mettre l'accent, d'une part sur les choix stratégiques de l'établissement, d'autre part sur la gestion de la complexité à l'hôpital.

Les méthodes sont l'élaboration d'un plan directeur, d'un projet médical et éventuellement d'hypothèses stratégiques. Le projet social résulte d'un processus participatif. Pour répondre à ces objectifs, des instances ont été soit créées soit renouvelées, comme le conseil de service, le conseil de soins infirmiers, le comité technique d'établissement, le groupe d'expression des salariés. Ces dispositions seront suivies de l'ordonnance du 24 avril 1996, qui rend obligatoire les contrats d'objectifs et de moyens, avec l'Agence Régionale d'Hospitalisation. Le contrat détermine les orientations stratégiques de l'établissement et en définit les conditions de mise en œuvre. Il précise les transformations à venir dans les activités, l'organisation, la gestion des modes de coopération. Il détermine les dispositions relatives à la gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation de ces objectifs.<sup>527</sup>

La politique hospitalière s'inscrit désormais dans un ensemble plus vaste de politique de santé, d'aménagement du territoire, d'exigences économiques et sociales. Elle s'organise sur la base du rapport à la concurrence. Les restructurations hospitalières se réfèrent à des valeurs tentant de concilier des objectifs « civiques » comme l'efficacité, la qualité, la santé publique, et marchands tels que les parts de marché, la captation de clientèle.<sup>528</sup>

---

<sup>526</sup> Honoré (Bernard) 1990 – L'hôpital et son projet d'entreprise. Op cité p 106.

<sup>527</sup> L'ensemble de ces éléments est issu de la table ronde dont le compte – rendu a été publié dans la revue Cadres CFDT, 2002 - « Moderniser les administrations publiques ». n°399 .

<sup>528</sup> Mosse (Philippe) – Gervasoni (N) – Kerlau (M) – 1999 – Les restructurations hospitalières : acteurs, enjeux et stratégies. Rapport de recherche. LEST – CNRS – Rapport réalisé pour la Mission Interministérielle Recherche Expérimentation.

De la même façon que les politiques publiques incitent à une action sociale globale. Les transformations portent sur les modes d'organisation du travail et sur les modalités d'encadrement des professionnels qui mettent en œuvre « ce travail exercé sur l'humain »<sup>529</sup>. Le projet est un autre atout stratégique des établissements dans la course à la concurrence. Sur le modèle de l'hôpital, il est censé décrire une organisation du travail permettant de rendre compte de l'utilisation des financements, de l'organisation et de l'optimisation des moyens, dans la perspective d'un service de qualité toujours plus grande. Voyons ce qu'en disent les directeurs interrogés à travers le tableau qui suit.

<b>Tableau n°39 La définition et la conduite du projet d'établissement ou du service</b>	
<b>Entretien</b>	<b>Missions et tâches</b>
<b>Entretien n°1 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre garant d'actions et les mettre en œuvre avec une équipe éducative et pédagogique.</li> <li>- Etre responsable de la mise en œuvre du projet associatif.</li> <li>- Promouvoir une mission en lien avec l'association employeur et la traduire dans l'organisation du travail des équipes.</li> <li>- Etre garant d'axes d'intervention définis en concertation avec l'association et les équipes.</li> <li>- Veiller à ce qu'il n'y ait pas de dérives, rester attentif aux évolutions, continuer à se questionner sur les changements nécessaires.</li> <li>- Veiller à ce que les professionnels développent des actions dans le cadre des moyens budgétaires alloués à la structure.</li> <li>- Animation de réunions de direction : le directeur reprend avec le chef de service les situations d'organisation ou les problèmes rencontrés avec l'équipe pour les travailler avec lui et le cas échéant rechercher des pistes de travail.</li> <li>- Participation à certaines réunions d'équipe pour formaliser un engagement institutionnel vis à vis d'autres structures, pour veiller à la coordination des modes d'intervention des différentes équipes. (cf. ligne de conduite sur les rapports institutionnels qu'on veut développer avec différents partenaires)</li> <li>- Rédaction du rapport d'activité pour l'assemblée générale. Ceci implique de solliciter les équipes dans un travail préparatoire des équipes avant de pouvoir le rendre.</li> </ul>
<b>Entretien n°2 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animer des réunions qui ont trait à l'organisation générale de l'établissement.(ex. projet éducatif de l'établissement)</li> </ul>
<b>Entretien n°3 – CHRS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structurer des établissements d'une association pour répondre aux problématiques de l'insertion sur la base de financements stables. (l'innovation étant financée par le redéploiement du personnel) en composant avec une association pas forcément persuadée du bien fondé de ces évolutions.</li> <li>- Diversifier les modes d'approches de l'insertion. Après la création du RMI mise en œuvre d'actions d'insertion pour les bénéficiaires.</li> <li>- Action d'insertion pour le logement. (Fond social lié au logement)</li> <li>- Action d'appui spécifique personnalisé.</li> <li>- Création d'un relais travail. (cf. entreprise d'insertion ayant le statut d'une SARL)</li> <li>- Animer des réunions d'équipe où chacun peut ajuster son travail.</li> <li>- Gestion informatisée des informations.</li> </ul>
<b>Entretien n°4 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redonner du sens aux différents actes posés. Celui – ci échappe parfois aux travailleurs sociaux compte – tenu du poids du quotidien.</li> <li>- Resituer le travail au quotidien dans une dimension plus globale et plus générale.</li> <li>- Management et contrôle de l'activité des équipes.</li> <li>- Faire connaître l'activité et le rôle des professionnels qui y contribuent.</li> <li>- Animer des réunions de service avec l'ensemble de l'équipe éducative avec pour objectif de</li> </ul>

<sup>529</sup> Maheu (Louis) – Bien – Aimé (Paul – Antoine) 1996 « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence ... » in Sociologie et sociétés. Vol XXVIII p 189 - 199



	<p>redonner du sens au travail sur le plan institutionnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand une situation pose une difficulté particulière le directeur prend le relais pour étudier comment l'institution peut s'engager dans ce type de situation. Dans ce cadre le directeur assure le suivi d'une quarantaine de situations sur 1200 situations suivies.</li> <li>- Intervention directe auprès des familles. (convocation et réception des parents pour relancer un travail possible avec la famille)</li> </ul>
<b>Entretien n°5 – handicap – foyer de vie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gérer un foyer occupationnel pour personnes handicapées en sachant qu'on ne maîtrise rien dans les psychoses et qu'il ne faut surtout pas essayer de maîtriser. (le directeur précise que la gestion n'est pas identique aux orientations de la réglementation en vigueur notamment en ce qui concerne les critères d'admission des personnes)</li> <li>- Garantir un certain nombre de valeurs comme le respect et la protection des droits des personnes accueillies.</li> <li>- Garantir le droit des personnes au sein de l'établissement pour éviter le recours au judiciaire « tutelle – curatelle » là où l'éducatif est défaillant.</li> <li>- Poser la loi et travailler le lien entre loi humaine et loi symbolique. Dans ce cadre favoriser la création de dispositifs innovants qui permettent d'enrichir l'accompagnement des personnes accueillies.</li> <li>- Créer un espace de négociation pour que les chefs de service éducatifs, les éducateurs et la personne accueillie elle – même puisse se situer comme sujet.</li> <li>- Mise en valeur des compétences de chacun pour développer le service proposé à la personne.</li> <li>- Utiliser les textes administratifs pour répondre aux besoins des personnes accueillies.</li> <li>- Evaluer les dispositifs pour se rendre compte de leur efficience dans la mise en oeuvre d'un partenariat à l'externe comme à l'interne.</li> <li>- Favoriser le lien entre les différents services et personnels de l'association pour enrichir l'accompagnement de la personne. (cf. mise en synergie des compétences)</li> </ul>
<b>Entretien N°6 - IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller aux dysfonctionnements tant du personnel que des familles pour garantir à l'enfant un accompagnement de qualité. (cf. assurer une diffusion correcte de l'information aux familles, assurer une médiation entre la famille et les professionnels du soin. Respecter le droit des parents à éduquer leur enfant, mais faire respecter cette obligation d'éducation. Si les conditions de vie de l'enfant sont compromises effectuer un signalement auprès du magistrat. Réguler les dysfonctionnements avec les partenaires. Par exemple quand le secret médical est mis à mal faire intervenir le médecin inspecteur de la DDASS)</li> <li>- Contribuer à l'élaboration du projet associatif.</li> <li>- Assurer le lien entre les différents établissements.</li> </ul>
<b>Entretien n°7 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de stratégies éducatives.</li> <li>- Participation à des synthèses qui réunissent plusieurs partenaires pour des situations particulièrement difficiles. L'objectif étant de représenter l'institution et de tenir une position d'arbitrage dans les décisions à prendre, les stratégies éducatives à élaborer.</li> <li>- Retransmission à l'équipe des réflexions élaborées en réunion de directeurs sur l'évolution des politiques publiques, sur la manière dont elles traversent le secteur de l'éducation spécialisée, sur la manière dont elles impliquent l'association à plus ou moins long terme.</li> <li>- Réflexion avec la direction générale sur la restructuration des services sur la base d'un ressort judiciaire.</li> </ul>
<b>Entretien N°8 – CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la polyvalence chez les travailleurs handicapés.</li> <li>- En lien avec les orientations associatives, être garant de la défense du travailleur handicapé, ou de l'usager handicapé.</li> <li>- Organiser les délégations par secteur professionnel et sur le modèle de l'entreprise et les contrôler. (secteur administratif et technique, commercial, production, activité de soutien.</li> <li>- Articuler spécificité de l'activité et la polyvalence. (ex. un éducateur spécialisé doit connaître le fonctionnement d'un atelier)</li> <li>- Favoriser le développement de produits à valeur ajoutée.</li> </ul>
<b>Entretien n°9 - CAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre un projet éducatif et artistique exigeant qui favorise la promotion de la personne handicapée par le biais de la professionnalisation et de la reconnaissance artistique. (c'est la professionnalisation et le statut de travailleur des personnes handicapées qui permet l'équilibre entre l'économique et le social)</li> <li>- Mettre en œuvre un projet éducatif global avec des moyens différents mais articulés. (foyer éducatif d'un côté, travail artistique de l'autre.)</li> <li>- Supervision des répétitions pour s'assurer de l'avancement de la création.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discuter avec le metteur en scène de la scénarisation.</li> <li>- Articuler les relations entre deux mondes qui ont des logiques différentes (artistique – éducatif) par exemple vis à vis de la gestion du temps dans le cadre d'un contrat de travail.</li> </ul>
<b>Entretien n°10 – IME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rénover le projet d'établissement.</li> <li>- Etre garant des valeurs tout en faisant appliquer les contraintes administratives. (gérer intelligemment les gains de productivité)</li> <li>- Appliquer une rationalisation par une gestion associative centralisée. (appliquer dans un établissement les mêmes règles que pour les autres dépendant de la même association comme pour la gestion des 35 heures par exemple.)</li> <li>- Favoriser la création de dispositifs d'accueil modulés.</li> <li>- Mener une réflexion avec les familles sur l'intégration des enfants handicapés.</li> <li>- Gérer les nouvelles demandes des parents. (cf. être davantage associés au projet personnalisé de leur enfant)</li> <li>- Création d'une unité pédagogique d'intégration</li> <li>- Redéfinition des missions dans le cadre des 35 heures.</li> <li>- Organiser les délégations pour que chaque chef de service puisse exercer au mieux ce qui relève de son domaine de compétences.</li> <li>- Prendre en compte les contraintes administratives (normes), repérer les services auxquels elles s'appliquent, cadrer l'activité et mettre des limites pour que chacun puisse explorer au mieux son champ des possibles en lien avec les normes en vigueur.</li> </ul>
<b>Entretien n°11 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dès 1994 restructurer un établissement en difficulté.</li> </ul>
<b>Entretien n°12 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Replacer la structure (composée d'un organisme de formation et d'un club de prévention spécialisée dans une démarche de développement local)</li> <li>- Défendre un projet politique et des valeurs. (après avoir restructuré à l'interne) mais le directeur précise que c'est difficile parce que cela repose sur sa seule tête et ce n'est pas soutenu par le conseil d'administration.</li> <li>- Le directeur fait part dans l'entretien de difficultés d'articulation entre les deux co – directeurs. Cela va jusqu'à des représentations différentes de la fonction qui ont des incidences directes sur le travail et qui aboutissent parfois au conflit. Le directeur souligne, dans son positionnement, le passage d'une fonction ancrée sur un registre technique à l'interne, à une fonction de représentation de la structure, sur un mode politique. Il est vigilant sur « ne pas défendre à tout prix l'aspect gestion quitte à laisser de côté certaines valeurs » Il note toutefois que c'est plus facile à négocier au niveau du club de prévention. Il y a un interlocuteur stable qui est le Conseil général et des partenaires locaux. Au niveau de la région, pour ce qui est de la formation, on est sur une élaboration de diagnostic de besoins de façon annuelle et sur des enveloppes fermées. C'est le diagnostic fait par la région qui construit le marché (même si certaines actions réalisées ont bien marché avec les partenaires, elles ne sont pas reprises puisqu'elles n'entrent pas dans le cadre du diagnostic du conseil régional) et il s'agit de répondre à un appel d'offres et non de proposer de nouvelles actions.</li> <li>- Permettre le passage d'une gestion d'établissement sur le mode du militantisme associatif à une gestion plus technique en lien avec les valeurs de l'éducation populaire. (passer d'une organisation centrée sur les personnes à une organisation structurée sur des repères plus formels et davantage explicites)</li> <li>- Redéfinir les missions de la prévention.</li> <li>- Redéfinir le projet du club de prévention.</li> <li>- Mettre en place une organisation du travail basée sur des documents de cadrage et des procédures pour modifier les relations des formateurs et des éducateurs avec les usagers pour passer « de la protection à la citoyenneté »</li> </ul>
<b>Entretien n°13 – Prévention spécialisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutenir des projets qui facilitent la réussite de la personne. (« imaginer quelque chose qui puisse être le support de la dynamique de la personne »)</li> <li>- Contribuer à favoriser le lien entre les différents secteurs de la structure même si c'est de la responsabilité du directeur adjoint.</li> <li>- Contrat d'objectifs avec le département qui détermine en lien avec le club de prévention des axes prioritaires.</li> </ul>
<b>Entretien n°14 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En 1982 restructurer un établissement en crise (danger de fermeture) et diversifier les modes de réponse pour permettre aux jeunes d'avoir des espaces de vie et d'accueil qui répondent réellement à leurs besoins, aux aspirations et aux projets.</li> <li>- En se référant au projet politique de l'association trouver des réponses adaptées pour accueillir des enfants ou des jeunes avec des problématiques lourdes et complexes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appliquer un projet d'association sous – tendu par des valeurs associatives.</li> <li>- Etre garant de la mise en œuvre de projets institutionnels, de projets de service, de projets personnalisés. (sens, cohérence, qualité)</li> <li>- Créer des dynamiques inter – établissements en évitant de cliver le pôle social du pôle médico –social, en élaborant des projets transversaux, mais ce n'est plus possible depuis la mise en place de l'ARTT.</li> <li>- Mettre du liant entre les différents partenaires : « faire du tuilage d'actions pour que ça puisse fonctionner ». Le directeur indique qu'il le fait sur des temps personnels par manque de moyens lié aux 35 heures, au ratio insuffisant de personnel.</li> </ul>
<b>Entretien n°15 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticiper les évolutions pour mettre en œuvre des projets en lien avec les besoins des adolescents. (cf. « <i>le métier d'une MECS c'est de reprendre une situation dans une globalité, avec une famille, avec un quartier, avec un environnement, de remettre des gens, non pas de garder des gens, mais de retravailler sur leur environnement.</i> »)</li> <li>- Animer les réunions de synthèse et autres réunions.</li> <li>- Evaluer les thématiques à travailler d'une année sur l'autre. (se mettre en situation de responsable, de répondant par rapport au terrain)</li> <li>- Ajuster les projets en fonction de l'évolution des équipes, des problématiques des jeunes, de l'image de marque de l'établissement.</li> <li>- Travail en réseau (quand son institution l'y autorise) qui consiste à solliciter des institutions autour des besoins d'une personne.</li> <li>- Organiser des réunions avec les adolescents, les chefs de service, la psychologue, les éducateurs pour permettre la circulation de la parole et contribuer ainsi à une organisation faite pour les gens et sur laquelle ils peuvent s'exprimer.</li> </ul>
<b>Entretien n°16 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévision des grands axes de travail pour les mois à venir.</li> <li>- Participation à l'élaboration du projet d'établissement de l'EPDSAE.</li> </ul>
<b>Entretien n°17 – CHRS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la « modernisation » de l'établissement.</li> <li>- Impulser une dynamique de travail d'équipe dans un établissement qui hérite de l'exercice autoritaire du pouvoir. (l'ex – directrice était omnipotente)</li> <li>- Réorganiser les horaires en lien avec les besoins de la population accueillie.</li> </ul>
<b>Entretien n°18 – IME – IMPRO – SESSAD – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation de l'équipe éducative autour du projet d'établissement et du projet personnalisé de l'enfant ou du jeune.</li> <li>- Coordination des différents services.</li> <li>- Professionnalisation des jeunes accueillis en vue d'une orientation en milieu ordinaire en ce qui concerne le travail.</li> <li>- Assurer l'intégration scolaire des enfants ou des jeunes accueillis.</li> <li>- Information et formation des jeunes accueillis.</li> <li>- Bilan annuel d'évaluation de l'activité et de proposition d'orientations prospectives servant de base à l'entretien annuel avec la direction générale ainsi qu'à la notation du directeur.</li> </ul>
<b>Entretien n°19 – foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation d'une réunion de plateau technique (médecin, médecin psychiatre, psychologue, infirmière, aide – soignante, orthophoniste, psychomotricienne) en vue de réaliser un « mini bilan » sur la situation des enfants accueillis en urgence.</li> <li>- Animation de la réunion des admissions. (point sur les entrées et les sorties au foyer de l'enfance- pour 85 places le turn – over est de 250 admissions et 450 pour l'année 2001)</li> <li>- Animation bi – mensuelle d'une réunion de cadres par service au niveau des unités.</li> <li>- Aller d'une équipe à l'autre soutenir les cadres dans l'exercice de leur mission, dans leurs tâches, au niveau des réunions de leurs équipes.</li> </ul>
<b>Entretien n°20 – Foyer de l'enfance – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garder le sens et la cohérence de la prise en charge malgré un sur effectif quasi permanent. (cf. fermeture de structures identiques sur le territoire mais l'habilitation de cet établissement n'a pas changé)</li> <li>- Responsable du projet individualisé de l'enfant.</li> <li>- Equilibrer la prise en charge et le soin. (cf. ce qui relève du médical et de l'éducatif)</li> <li>- Développer l'accueil des familles dans l'institution.</li> <li>- Mettre en corrélation les moyens financiers, les moyens en personnels pour monter des projets qui favorisent une approche individualisée de l'enfant.</li> <li>- Négociations avec les instances judiciaires et politiques pour éviter le sur effectif. (gestion d'un taux d'occupation à 120%)</li> </ul>
<b>Entretien n°21 – Foyer maternel – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration totale de l'établissement.</li> <li>- A partir du rapport d'activité détermination des grandes orientations de l'établissement.</li> <li>- Travail en réseau pour permettre l'insertion sociale, culturelle et si possible professionnelle</li> </ul>

	<p>des personnes accueillies mais également pour pallier un tableau des emplois insuffisant et un plateau technique limité.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de réunions avec des structures similaires pour échanger sur les réponses à mettre en place et pour harmoniser la prise en charge des mamans.</li> </ul>
<b>Entretien n°22 – Foyer maternel – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration du projet du foyer maternel en lien avec un organisme de formation. (mise en œuvre de groupes de travail, d'un comité de pilotage comprenant des directeurs associatifs, des professionnels du centre de formation et des cadres du foyer maternel)</li> <li>- Animation hebdomadaire d'une réunion de cadres dans laquelle sont définis des objectifs annuels et pluri – annuels avec pour objectif d'assurer une transversalité dans les missions et dans les fonctions.</li> <li>- Participation à des réunions avec les collègues directeurs du secteur associatif qui gèrent le même type d'établissement.</li> <li>- Conception de nouveaux profils de poste. (infirmière puéricultrice)</li> </ul>
<b>Entretien n°23 – Foyer de vie – secteur handicap – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une organisation du travail (rôles et fonctions de chacun) qui tienne compte de la création d'établissement et de la nouveauté de l'activité. (prise en charge de personnes handicapées mentales, qui avant 1987, allaient soit en hospice, soit en maison de retraite, soit en hôpital psychiatrique)</li> <li>- Construire un travail en réseau pour pallier un tableau des emplois insuffisant.</li> <li>- Participation au bilan d'entrée des personnes en collaboration avec le médecin psychiatre. (pour déterminer si ces dernières correspondent ou non à l'agrément de l'établissement)</li> </ul>
<b>Entretien n°24 – MECS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration du projet d'établissement en lien avec la restructuration des locaux.</li> <li>- Mise en place d'une nouvelle organisation du travail compte –tenu de l'augmentation des postes liée aux 35 heures.</li> <li>- Redéfinition des rôles et fonctions de chacun dont les cadres.</li> <li>- Ouverture de l'établissement aux bénévoles.</li> </ul>
<b>Entretien n°25 – Protection judiciaire de l'enfance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir le fonctionnement des services pour que les mesures confiées par le juge des enfants soient exercées dans les meilleures conditions possibles.</li> <li>- Penser l'organisation des services en mettant en place les moyens nécessaires (psychologue, psychiatre ...) concourant au bon exercice de la mission.</li> <li>- Animation de réunion de direction avec les chefs de service.</li> </ul>
<b>Entretien n°26 – IME – secteur public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du personnel autour d'un projet global d'éducation et de soins pour des enfants présentant un handicap sensoriel.</li> <li>- Redonner à l'établissement un statut et une fonction d'établissement médico – social là où il ne se définissait que comme une école. (articuler la culture Education nationale et la culture médico – sociale)</li> <li>- Rénover la réflexion via le projet d'établissement pour une prise en charge différente du handicap.</li> <li>- Renouvellement du dossier d'agrément de l'établissement. (cf. passage en CROSS-Commission régionale de l'organisation sanitaire et sociale )</li> <li>- Beaucoup de relations formelles ou informelles avec le personnel pour expliquer, informer, « justifier » les organisations nouvelles.</li> </ul>
<b>Entretien N°27 – Unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regrouper les moyens de deux établissements pour plus de cohérence. (avoir une équipe plus importante de cadres socio – éducatifs et développer une polyvalence du personnel administratif)</li> <li>- Organiser les projets des jeunes en correspondance avec le tableau des emplois et en lien avec l'adjointe des cadres et les cadres.</li> <li>- Fermeture d'un établissement suite à des difficultés et répartition des enfants sur d'autres établissements.</li> <li>- Animations de réunions et organisation de rendez – vous individualisés pour faire passer le message que le directeur souhaite en ce qui concerne la prise en charge.</li> <li>- Elaboration, en collaboration avec le responsable de l'Aide sociale à l'enfance, d'un document relatif au projet personnalisé, validé par les deux parties et diffusé à tous les établissements du territoire.</li> <li>- Participation aux réunions d'un groupement inter – établissements. (publics et associatifs). C'est un lieu de réflexion pour les directeurs et les cadres socio – éducatifs sur les difficultés rencontrées. C'est aussi un lieu de mise en œuvre de commissions de projet sur le dispositif d'accompagnement possible pour un enfant qui ne trouve pas sa place en établissement.</li> <li>- Rencontre de parents quand les choses ne se passent pas trop bien ou quand la responsabilité de l'établissement ou celle d'un enfant est engagée.</li> <li>- Participation du directeur à des synthèses d'enfants ou de jeunes quand la position de</li> </ul>

	<p>l'établissement et celle de l'Aide sociale à l'enfance sont différentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation aux audiences quand la situation est très conflictuelle ou quand plusieurs avocats sont présents. Le directeur a alors un rôle de représentation du point de vue de l'établissement et sa présence sert alors à dégager l'éducateur des enjeux.</li> <li>- Essaie d'être présent au bilan d'entrée de tous les enfants.</li> </ul>
<b>Entretien n°28 - Structure d'alternative à l'incarcération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permettre à l'ensemble du personnel de l'établissement, quel que soit son statut, de partager des médiations avec les jeunes accueillis.</li> <li>- Animation d'un réseau de lieux de vie accueillant les jeunes en difficultés. (faire se rencontrer les gens, mobiliser les associations qui gèrent les lieux d'accueil, faire le lien entre les personnes pour qu'elles n'aient pas l'impression d'être seules)</li> <li>- Responsable des admissions et des départs des jeunes. (cf. accueil du jeune – présentation du jeune à l'équipe, au réseau, au centre d'accueil – mettre un terme à l'accueil quand il y a danger pour le jeune ou pour les adultes qui l'accompagnent.)</li> <li>- Supervision des pratiques éducatives en lien avec le chef de service éducatif car les personnes ont des origines professionnelles très différentes et parfois pas de formation.</li> <li>- Supervision des écrits en lien avec le chef de service. (comptes – rendus de synthèses, de réunions, bilans à envoyer aux juges pour enfants, aux juges d'instruction, aux avocats éventuellement...)</li> <li>- Travail avec la structure qui fédère les associations partenaires et avec l'association qui gère l'établissement.</li> <li>- Le directeur dit tout faire compte – tenu du projet d'établissement.</li> <li>- Assure une présence auprès des jeunes en se positionnant « en doublure » de l'éducateur lorsque celui – ci anime une activité.</li> </ul>
<b>Entretien n°29 – Centre de Soins Spécialisés en toxicomanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à une organisation du travail qui permette une cohésion des équipes dans la mesure où la problématique des personnes va questionner le cadre et vite toucher les dysfonctionnements éventuels. (= indicateur de difficulté)</li> <li>- Assurer une veille vis à vis de la montée en qualification du personnel en lien avec les missions. (cf. accueil d'une population en grande souffrance qui peut confronter le personnel à l'impuissance, à la violence des personnes...)</li> <li>- Responsable du projet thérapeutique.</li> <li>- Mise en place de colloques sur la toxicomanie.</li> <li>- Animer des réunions avec les cadres administratifs, éducatifs, cliniques de l'établissement.</li> </ul>
<b>Entretien n°30 – Unités d'accueil pour jeunes en difficultés sociales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restructuration des unités de vie.</li> <li>- Retrouver un taux d'occupation qui tienne la route.</li> <li>- Redorer le blason de l'établissement.</li> <li>- Mettre en place le projet d'établissement.</li> <li>- Mettre en place des projets innovants. (parentalité)</li> <li>- Gestion des admissions des enfants ou des jeunes.</li> <li>- Suivi du dossier des enfants accueillis.</li> <li>- Prise de contacts avec les référents sociaux ou avec les magistrats quand il s'agit de cas très lourds ou d'orientations difficiles.</li> </ul>

La définition et la conduite du projet d'établissement ou service doivent aboutir, selon le référentiel de la formation CAFDES, » à une gestion maîtrisée du changement ». L'Ecole nationale de la santé publique cherche à développer, chez les élèves directeurs, la capacité à faire des choix stratégiques, en tenant compte des cadres juridiques, administratifs et socio - économiques de l'Action Sociale.

L'examen du travail des directeurs nous a montré, que ces derniers assuraient une gestion des structures (15 directeurs sur 30), soit sous l'impulsion de contraintes économiques, soit en lien avec des exigences de modernisation dans le but d'améliorer le service à la personne. Ils

cherchent aussi à mettre en place des organisations pertinentes du travail (15 directeurs sur 30), en redéfinissant les rôles et fonctions de chacun, ou en exerçant une vigilance (peut - être depuis la mise en place de l'aménagement - réduction du temps de travail), sur certains secteurs de l'organisation productive. Ils évoluent dans l'encadrement du travail d'aide, puisque 6 d'entre eux assument une fonction de veille stratégique, en ce qui concerne le droit des usagers.

Ils réalisent des activités de conception, en participant à la définition du service à rendre à l'utilisateur, en soutenant la réflexion sur l'organisation du travail des professionnels, en contribuant à créer des dynamiques associatives ou inter - établissements, qu'ils soient publics ou privés. Ils régulent le fonctionnement de l'établissement, en inscrivant celui - ci dans une politique locale d'Aide sociale, en restructurant les activités en lien avec des objectifs de productivité. Ils sont confrontés à une gestion complexe des ressources humaines, soit parce que la flexibilité induite par la culture du service à rendre à la personne, et le modèle dominant du travail en réseau, amènent à des recompositions des collectifs de travail, que seul le profil de poste ne suffit plus à définir, soit parce que les accord ARTT introduisent une variété dans les contrats de travail.

Dans un contexte, où la réduction du temps de travail a souvent pour effet une intensification du travail, et une diminution de la disponibilité quotidienne vis à vis des usagers, pour tout ce qui concerne les tâches à fort contenu relationnel, considérées comme le cœur du métier<sup>530</sup>, le travail des directeurs s'inscrit dans une polyvalence relative. Celle - ci s'incarne sous plusieurs formes. Il s'agit soit de garder, comme nous l'avons vu, une partie de l'activité en face à face avec l'utilisateur, soit d'intervenir auprès d'institutions (tribunal, circonscriptions...), lors d'une situation difficile, et de mettre en oeuvre une expertise liée à la fois à une pratique éducative, mais aussi à un certain nombre de savoir - être ( par exemple comment se présente - t - on à un magistrat ?), de savoir - faire (comment négocie - t - on avec ce magistrat en cas de conflit ?) et de savoirs procéduraux (à quels textes peut - on faire référence pour médiatiser le conflit ?). Parfois la polyvalence s'exerce dans des tâches d'exécution, et ce notamment lorsqu'il s'agit de petits établissements, avec peu de moyens en personnels.

---

<sup>530</sup> « La réduction du temps de travail dans les établissements privés sanitaires, médico - sociaux et sociaux » in Etudes et résultats. N°171 - Mai 2002- op cité.

Beaucoup de directeurs nous ont dit, hors magnétophone, avoir vu leur charge de travail s'intensifier. Majoritairement ils souhaitent garder le sens de l'accompagnement. Il suffit de se reporter au tableau relatif à la mise en œuvre du projet pour s'en convaincre. Ils l'énoncent comme tel, ou le signifient par leur participation, à divers moments du processus de production de l'activité d'aide. (accueil et admissions des jeunes, participation à des bilans, des réunions de synthèses, des audiences...) Ils sont au cœur de processus contradictoires d'identifications en « ne voulant pas être cadres », mais en intériorisant les exigences liées à ce statut, tout en gardant des références, des valeurs, et une partie de leur activité ancrées dans leur métier d'origine. C'est sans doute ce que traduit leur difficulté à déléguer. Quand la délégation existe, elle concerne les registres pédagogiques et organisationnels, mais les choix stratégiques sont peu évoqués. Le projet d'établissement s'incarne bien souvent encore, à travers la personne plutôt que dans les procédures, même si la génération des directeurs dits charismatiques tend à disparaître.

On se souviendra ici du poids de l'héritage et de son incidence sur la notion d'encadrement. Nous avons effectivement évoqué dans nos chapitres théoriques la polysémie de ce terme, qui se réfère autant à l'encadrement de groupes de jeunes, au sens de l'accompagnement, aux valeurs qui le sous-tendent, à la place de l'utilisateur, qu'à l'encadrement de professionnels et de structures. C'est à notre sens, un des déterminants qui induit la confusion entre le projet de l'établissement et du service, et le projet de l'utilisateur. Dans l'analyse de nos entretiens nous retrouvons davantage d'éléments relatifs, à ce que les professionnels appellent le projet personnalisé, qu'au projet d'établissement. Quand il existe, il se traduit rarement jusque dans une organisation du travail, en lien avec les choix stratégiques.

Dans notre tableau, nous avons volontairement repris des éléments relatifs au projet, mais aussi ceux concernant la gestion des ressources humaines. Dans 13 entretiens sur 30, les directeurs évoquent la gestion des ressources humaines, comme l'un des moyens du projet. Il s'agit des entretiens n°1 - 5- 8 - 9 - 10 - 12 - 13 - 17 - 22 - 23 - 24 - 27 - 29. Bien souvent il est question de mettre en corrélation les moyens en personnels et les moyens financiers pour réaliser tel projet, sous l'impulsion d'une demande externe, ou pour réguler le fonctionnement de l'établissement, souvent sous l'impulsion de contraintes économiques, plutôt que dans le cadre d'une organisation globale du travail. Seulement 3 directeurs évoquent la gestion des ressources humaines comme la traduction organisationnelle du projet de l'établissement. Il s'agit de l'entretien n°8 : « *Organiser les délégations sur le modèle de l'entreprise et les*

*contrôler* », de l'entretien n°22 « *définir des objectifs annuels et pluri – annuels avec pour objectif d'assurer une transversalité dans les missions et dans les fonctions* », de l'entretien n°29 » *Veiller à mettre en place une organisation du travail qui permette une cohésion des équipes, dans la mesure où la problématique des personnes va questionner le cadre, et vite toucher les dysfonctionnements éventuels* ».

Il semblerait selon l'étude de la DREES, que le passage aux 35 heures a souvent été l'occasion de lancer des projets mobilisateurs dans un contexte atone, et qu'il a incité les personnels et l'encadrement à travailler ensemble, pour traiter de problèmes d'organisation récurrents. Ce n'est pas forcément ce que nous observons, dans le cadre de notre activité professionnelle. Les directeurs font face à une charge de travail importante. Ils se sont mis en conformité avec la loi, sans nécessairement développer une réflexion stratégique. Ils ont appliqué des directives associatives, à charge pour les chefs de service éducatifs de veiller aux dépassements horaires et de les réguler.

L'organisation des moyens humains devient une composante, qui structure de façon prioritaire, l'activité professionnelle de l'éducateur. L'encadrement doit veiller à ce que les personnels ne fassent pas d'heures supplémentaires (ou sur la base d'un quota strictement déterminé), respectent les amplitudes horaires, et les jours de repos (lors de camps avec les jeunes par exemple). Une place prépondérante est parfois donnée à l'organisation. Elle peut engendrer un choc des légitimités, par la rencontre entre une culture professionnelle basée sur l'implication, et une rationalisation de l'activité d'aide, sur des bases essentiellement juridiques et déconnectées du sens de l'action. Rares sont les établissements que nous connaissons qui ont procédé à une analyse collective et négociée de l'ARTT, pour déterminer sous l'impulsion de l'encadrement les axes prioritaires de l'accompagnement. Face à ce contexte contraint, à l'heure où l'on parle du droit des usagers et de la qualité de la prise en charge, l'éducateur doit établir des priorités dans son travail, et il doit, de surcroît, le faire seul.

Le projet d'établissement, dans cet espace occupationnel, ne constitue pas encore un nouveau mode de régulation des rapports sociaux, dans la mesure où il n'agrège pas des rationalités diverses, pour les décliner dans une organisation du travail. Il ne recense pas non plus les indicateurs de suivi de l'activité. On peut rapprocher ces observations de l'étude de la DREES, qui montre que sur 15 monographies d'établissement, aucun indicateur spécifique



n'a été mis en place pour accompagner le passage aux 35 heures. Il n'existe souvent, que des documents formels de présentation des comptes aux tutelles, pas toujours en cohérence les uns avec les autres, mais aucune information relative au décompte des heures supplémentaires, au recensement des gains de productivité réalisés, au suivi des coûts, au recours aux contrats d'intérim, aux indicateurs sociaux ...

Si l'on compare avec le secteur hospitalier, le projet ne joue pas encore le rôle de prescripteur de l'activité professionnelle, et notamment celle des cadres, à travers des dispositions diverses. Faut-il y voir un défaut de professionnalisation ou l'envie de cultiver une nécessaire ambivalence qui existe certes, entre statut de cadre et métier initial, nous l'avons montré pour notre échantillon, mais qui est constitutive même du travail social, mandataire des institutions mais en même temps représentant des populations comme l'a écrit Michel Autès.

L'identification professionnelle des directeurs peut s'inscrire dans le registre de la rationalité technique. Mais il semblerait qu'elle se construit encore, dans la référence à des valeurs, dans la relation avec l'utilisateur, en héritant d'une légitimité politique largement constitutive des métiers de l'aide. Néanmoins, si cette ambivalence peut parfois permettre de dégager des marges de manœuvre, elle peut aussi soumettre les directeurs à des injonctions paradoxales. Ainsi s'exprime ce directeur d'une Maison d'enfants à caractère social :

*« Et on est constamment en tant que directeur à faire un travail sur le fil du rasoir, ce qui est vrai pour tout le monde, mais pour les cadres en général. C'est extrêmement inconfortable, et cela nous amène à travailler au coup par coup, sans repères, sans référence précise, dans un cadre qu'on improvise en permanence. Ce qui n'est sécurisant ni pour les équipes, ni pour les cadres, et qui n'est au final que source de difficultés. Alors pour illustrer quelques prud'hommes récents pour des conflits avec des salariés, on voit bien qu'à chaque fois l'inspecteur du travail arrive, il dit bon voilà quelles sont vos procédures en place. Quand on explique la manière dont les salariés connaissent les procédures, la manière dont elles sont appliquées, et à chaque fois il dit : « Attendez chez vous c'est n'importe quoi, vous n'avez pas de cadre d'entreprise, vous ne savez pas gérer votre boutique . A Chaque fois, vous vous faites avoir par le système que vous avez mis en place... » Alors c'est pas ça l'avenir du secteur, c'est peut-être aussi, eu égard les nouvelles lois et le coût de l'action sociale, les exigences de qualité, c'est peut-être comme à l'hôpital hélas. Avoir des recueils de procédures extrêmement formalisés, avoir des postes de travail extrêmement bien définis, avoir des projets de service extrêmement ficelés. Mais en parlant d'hôpital, bon là quand même on sait ce qu'on vient chercher quand on va à l'hôpital. On va en chirurgie on sait pourquoi, en ophtalmo, on sait pourquoi. Chez nous c'est du tout venant. Et là c'est sûr, on est toujours un peu mal à l'aise par rapport à la prestation à apporter à l'utilisateur. Même s'il y a une problématique qui est repérée au départ, quand on creuse un peu on voit que c'est*

*complexe, dès qu'on s'attache à l'humain et que le tout s'enchevêtre. On est confronté à une forme d'intervention et de prise en charge souvent complexe qui met en route, qui met en branle toute une série de dispositifs, d'actions, de professionnels et de réseaux qu'on ne peut pré - imaginer ou pré - définir à l'avance tant qu'on a pas eu connaissance du public. » (entretien n°14)*

La restructuration des établissements de cet espace occupationnel est recherchée par les pouvoirs publics, dans un esprit de partenariat et d'ouverture, comme cela a pu être le cas dans le secteur hospitalier dans les premières réformes. La restructuration hospitalière, avec les ordonnances de 1996, a semble - t - il abouti, à une reprise en main par l'Etat de la politique de rationalisation, que les acteurs de terrain n'ont pas su mettre en place eux - mêmes.<sup>531</sup>

Pour tenter d'échapper à une définition trop contrainte du travail d'aide, les cadres de l'éducation spécialisées, et en première ligne les directeurs en lien avec les associations ou l'Etablissement public départemental, ont la responsabilité d'anticiper des organisations du travail et des modes de gestion des ressources humaines, adaptés au travail d'aide aux personnes tout en tenant compte des exigences de compétitivité des établissements. Sur le modèle des soins à l'hôpital, l'activité d'aide aux personnes court le risque d'être évaluée par des experts, qui chercheront à comptabiliser les coûts et à les harmoniser, comme l'envisage déjà la loi du 2 janvier 2002. celle - ci prévoit la justification d'un coût de fonctionnement proportionnel au service rendu, l'évaluation des activités et de la qualité des prestations, des procédures et recommandations de bonnes pratiques professionnelles validées par le Conseil national de l'évaluation sociale et médico - sociale. De la même façon l'Aide sociale décentralisée commence à être administrée, sur la base de négociation avec le Conseil général de contrats d'objectifs, entre les associations et les établissements relevant du secteur public. Ceci ne sera certainement pas sans impact sur les fonctions d'encadrement.

---

<sup>531</sup> Mosse (Philippe) - Gervasoni (N) - Kerlau (M) - 1999 - Les restructurations hospitalières : acteurs, enjeux et stratégies. Op cité p 71.

### **3 Les missions et tâches du chef de service.**

Nous avons vu dans le chapitre 4 que ce niveau de l'encadrement représente un maillon faible de la filière professionnelle. Hélène Dolgorouki (1995) montre, dans ses travaux sur l'adaptation de l'encadrement pour accompagner la mutation des tâches, que cet échelon témoigne d'un véritable paradoxe. C'est à dire que les pouvoirs publics reconnaissent une logique promotionnelle de la fonction mais sans reconnaître, sur le plan salarial, les critères de la qualification.

Le besoin d'un encadrement intermédiaire existe puisque le poste du chef de service trouve sa place dans les conventions collectives du travail. Mais cette reconnaissance ne s'inscrivait pas dans de réels critères de qualifications qui permettaient de fonder une réelle classification salariale négociée avec les pouvoirs publics. Ces derniers, jusqu'en 2001, ne reconnaissaient pas sur le plan salarial, les différents niveaux de contraintes liées à l'exercice du métier. Ce n'est que depuis mars 2004 qu'un décret prévoit la création d'une formation homologuée. Il y a donc peu d'adéquation entre formation /qualification /et classification. Les critères retenus dans le nouvel avenant cadres à la CCNT de 1966 sont avant tout fonctionnels.

Les conclusions d'Elisabeth Dugué (1998), dans son rapport sur les fonctions d'encadrement et les formations supérieures, rejoignent celles d'Hélène Dolgorouki.. Elisabeth Dugué note un consensus de tous les acteurs pour admettre la nécessité, pour le travail social, de disposer de cadres formés et compétents. Elle interroge cependant le rôle de la Direction de l'action sociale dans sa capacité à structurer un appareil de formation en lui donnant une cohérence dans l'organisation de ses liens avec le champ professionnel.

Les chefs de service du secteur associatif ne peuvent donc (jusqu'en mars 2004) bénéficier d'une formation qualifiante. Ce n'est sans doute pas le seul point faible de cette filière professionnelle. Un rapport de la mission d'évaluation du dispositif de formation des travailleurs sociaux note, qu'un des points sensibles reste la segmentation entre la formation initiale, et la formation continue et supérieure. Ce rapport mentionne un manque de lieu de réflexion, entre les centres de formation, les employeurs et l'Etat, en particulier au niveau régional. Un référentiel de formation des « cadres de proximité » est actuellement en cours de négociation entre la Direction générale de l'action sociale et la Commission nationale

paritaire de l'emploi.

Ces débats et différents rapports, ont amené la branche professionnelle, à se doter d'un outil diagnostic, pour observer l'évolution des emplois, et prévoir les besoins en formation. La question de la reconnaissance du statut du chef de service éducatif, s'inscrit désormais dans une volonté plus large de la branche professionnelle, d'engager une réflexion prospective sur l'emploi, les qualifications et les besoins de formation. La branche professionnelle UNIFED représentée par la CNPE, le Ministère de l'emploi et de la solidarité et la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle ont décidé de lancer un Contrat d'étude prospective de la branche sanitaire, sociale et médico – sociale à but non lucratif, avec le concours de deux organismes paritaires de collectes des fonds d'assurances formation: PROMOFAP et UNIFORMATION. Ce CEP a débuté en avril 2000 et s'est achevé en 2002 et a été confié au CREDOC.<sup>532</sup>

Dans le secteur public les cadres socio - éducatifs dépendent la plupart du temps du titre IV de la fonction publique hospitalière. Ils sont recrutés par concours, qu'ils peuvent bien sûr préparer, par le biais d'une formation non qualifiante. Comme nous avons pu le montrer dans le chapitre 4, le mouvement est engagé vers une homogénéisation des fonctions d'encadrement et dans le même esprit le Contrat d'étude prospective de la branche sanitaire est actuellement en cours de préparation.

Le CEP de la branche professionnelle UNIFED devrait, entre autres, permettre de clarifier les responsabilités entre l'Etat et la branche professionnelle, pour ce qui relève des formations qualifiantes. Il contribuerait à clarifier les besoins de qualification des cadres, et à assurer une fonction de veille, sur les évolutions de l'encadrement intermédiaire et de sa nouvelle formation.

D'un point de vue général le CEP met en évidence une faible adéquation entre formation et emploi. Une même désignation professionnelle peut recouvrir des configurations d'activités très différentes. Plutôt que de se centrer sur le cœur du métier, l'enjeu serait d'identifier des faisceaux d'activités et de territoires d'activités, que l'on pourrait traduire en référentiels de

---

<sup>532</sup> CREDOC – ( janvier 2003 ) « Mobilité professionnelle des salariés du secteur sociale et médico – social. » Cahiers de recherche N°183. Bigot (François) - Rivard (Thierry) – Tudoux (Benoît) LERFAS avec la collaboration de Patrick Dubéchet – CREDOC -

compétences.

Ces travaux confirment, que l'échelon de l'encadrement intermédiaire est considéré comme le talon d'Achille de la filière, du point de vue d'une reconnaissance par la qualification. Il hérite aussi d'un passé, où les professions sociales se sont structurées autour de déterminants spécifiques, comme la transmission quasi « initiatique » des règles de l'art, des connaissances spécifiques, sans vraiment recourir à des procédures officialisées. Cependant, il est sans doute aussi le révélateur du fonctionnement d'un champ, que nous avons décrit, comme fortement hétéronome. Si la branche professionnelle continue à vouloir qualifier l'ensemble de ses professionnels elle emprunte également le discours de l'employabilité. D'ailleurs un fond d'assurance formation reprend les recommandations du CEP, en précisant qu'il faut désormais raisonner sur la structure des emplois, puisque la nature des qualifications et des diplômes ne semble pas pertinente, pour aborder l'activité exercée par les professionnels. L'orientation pour l'avenir étant alors de travailler par « lots de compétences ».

Les textes relatifs au statut de chef de service éducatif ou de cadre socio – éducatifs s'accordent pour définir un champ d'exercice professionnel. Le décret n° 93.651 du 26 mars 1993, « portant statut particulier des cadres socio - éducatifs de la fonction publique hospitalière », les CCN du travail de 1951 ou de 1966 précisent qu'il s'agit d'assumer, sous l'autorité du directeur, des responsabilités éducatives, administratives dans le cadre des missions ou de directives fixées par le supérieur hiérarchique. On peut ainsi énoncer un certain nombre de missions:

- Assumer, sous l'autorité et la responsabilité du directeur d'établissement, l'organisation et le fonctionnement du service éducatif de l'établissement.
- Participer, à l'élaboration du projet d'établissement, des projets éducatifs.
- Participer, à la définition des orientations relatives à la collaboration avec les familles, et les institutions.
- Mettre en œuvre, des objets éducatifs collectifs et /ou individualisés, définis par le projet de la structure concernée.
- Assurer, la responsabilité éducative de plusieurs groupes d'enfants, ou assurer la responsabilité éducative et administrative d'un service restreint.
- Présenter, chaque année au directeur d'établissement, un rapport d'activité du service éducatif.

On remarquera que la professionnalité est définie, à la fois sur un registre où il s'agit d'assurer des fonctions d'encadrement, souvent réduites à l'organisation matérielle d'un service (gestion des horaires, de l'activité du service, des congés), et sur un autre relevant de l'expertise pédagogique. Le chef de service est garant, par délégation, de la mise en œuvre des projets personnalisés. Son travail d'encadrement s'inscrirait, dans la perspective d'une intervention technique, et il serait capable de donner aux éducateurs des pistes d'intervention, pour mener à bien le projet d'un usager.

Si les textes sont relativement clairs, historiquement, les habitudes sont autres. L'observation in situ (soit lors des réunions de cadres, soit lors de notre intervention en formation) nous a appris, que les pratiques relèvent plutôt d'un ajustement mutuel plutôt que d'un échange social, sur la base d'une relation contractuelle où, les directeurs et les chefs de service éducatifs ou cadres socio - éducatifs se situeraient l'un et l'autre, vis à vis de responsabilités clairement établies et rendant compte de l'articulation des missions et des fonctions de chacun.

Si les textes législatifs et réglementaires inscrivent l'activité de ces cadres dans une dimension technique, ce n'est pas pour autant, que la division du travail d'encadrement s'avère explicite. Nous avons montré qu'au niveau des directeurs la fonction d'encadrement s'inscrivait davantage dans une polyvalence que dans une division du travail. Nous l'avons vu, bien des directeurs de notre échantillon restent fidèles à une identité de métier, et ils l'articulent d'ailleurs, plus ou moins facilement, avec un statut de cadre. S'il fallait encore s'en convaincre on peut citer les propos de ce directeur d'un service de protection judiciaire de l'enfance:

*« En tant que directeur je suis toujours dans l'éducatif. Je ne sais pas, je ne peux pas dire que ce n'est pas de ma compétence, je dis que l'éducatif c'est de ma compétence. Je discute avec d'autres directeurs, qui s'ils venaient ici, pratiqueraient du management pur et dur. Est - ce que ça marcherait, je ne sais pas ? Ca ne fonctionnerait pas comme ça en tous cas. Vous voyez la différence ? Alors je ne sais pas quel est le critère, moi je pense qu'à l'extrême ça pourrait fonctionner autrement. Mais moi j'ai eu besoin de faire tout ce chemin là, et je produis cela, à la fin de mon parcours. Moi ça ne me choquerait pas que d'autres fonctionnent autrement. Le tout c'est de savoir comment le directeur, qui n'est pas passé par mon cursus, permet à l'autre d'exister. L'éducatif doit bien exister dans son discours et dans son management. Alors comment le gérer je ne sais pas. Comment lui gérerait cela, je ne sais pas. Moi j'ai du mal à m'extraire de la réunion de chef de service. A mon avis lui il aurait*

*plutôt du mal à y rentrer, à savoir ce qu'il s'y fait, ce qu'il s'y dit, à prendre du recul, à le gérer à son niveau quoi, et de savoir quoi dire à des gens qui souffrent à un moment donné. » (entretien n°4)*

L'analyse du rapport au statut de cadre a montré que les délégations des chefs de service de notre échantillon étaient rarement formalisées, comme si le recrutement du chef de service, sur la base d'une convergence de valeurs avec le directeur et l'association, s'apparentait à un don qui endetterait alors « l'élu ».

C'est surtout, au niveau de la construction d'une identification professionnelle des chefs de service éducatifs, que se répercutent les effets d'une division peu explicite du travail d'encadrement. Ces derniers suivent diverses formations, conçues jusqu'à présent, selon une logique d'adaptation à l'emploi. Ils ne bénéficient pas d'une socialisation commune à travers une formation qualifiante, qui diffuserait des normes unifiées pour encadrer ces professionnels qualifiés, que sont les éducateurs spécialisés ou les assistants de service social. En plus d'une difficile reconnaissance de la fonction, ils n'identifient pas, sur un plan plus collectif, leur champ de compétence. Écoutons ces deux chefs de service, respectivement d'un Centre d'hébergement et de réinsertion sociale et d'un service de protection judiciaire de l'enfance, parler des difficultés, relatives à l'identification du travail d'encadrement:

*« Je fonctionne quand même en étroite collaboration avec la direction, il y a un accord tacite, il n'y a pas de rivalité ou je ne sais quoi, mais la fonction de chef de service n'explique pas assez clairement les choses. Je crois pouvoir parler au nom du directeur adjoint aussi, en disant que de son côté, il a besoin que son poste soit clarifié. Il y a à la fois une proximité et une petite confusion dans les statuts. Ça me paraît évident. Donc à mon goût, on irait vers une définition plus rigoureuse du poste, avec d'une part moins de prise en charge pratique dans l'accompagnement au quotidien, même si ça continue de m'intéresser - silence - et puis une participation plus active à tout ce qui est de l'ordre de la conception, qui ne m'est pas spontanée, mais justement ça m'aiderait, d'autant plus si le poste était mieux défini à ce niveau là quoi. » (entretien n°2)*

A propos de ce besoin de cohérence le second chef de service s'exprime avec véhémence:

*« Bon, là il y a une reconnaissance qui a lieu, parce que comme il y a de la compétence individuelle on reconnaîtra la fonction de chef de service. Je crois qu'on reconnaît les compétences individuelles des gens, mais pas la fonction. Moi je me mets parfois en colère, je dis parfois que c'est inadmissible. Je ne vois pas comment on peut faire participer efficacement des gens, y compris des exécutants, si à un moment donné on n'est pas partie*

*prenante des projets, du management du personnel. Alors on n'a pas forcément besoin de tout savoir, ce n'est pas ça. Mais qu'au moins des objectifs soient définis ensemble, et puis qu'on puisse les mettre en place quoi. Alors pas forcément pour répondre, si pour répondre aux missions, mais pas forcément par rapport à la mission, mais aussi à tout ce qui est en termes organisationnels, en termes de développement de services, tout ce qui est quand même de nouveaux projets, parce qu'on n'est pas non plus obligé d'attendre qu'on nous fixe nos missions, on peut aussi proposer. » (entretien n°7)*

#### **4 Que font les chefs de service éducatifs: du travail prescrit au travail réel**

Les déterminants objectifs, qui pèsent sur la possibilité qu'ont les chefs de service éducatifs de se représenter le travail d'encadrement, rendent ce travail peu visible. Ces derniers ne font pas référence aux textes officiels, dans leurs discours, et ils ne le nomment pas comme tel. Ce travail fait donc peu l'objet de pratiques de présentation, ou de mise en scène selon les critères de la légitimité, impulsés par les politiques publiques.

Le peu de visibilité du travail de ce niveau de l'encadrement tient donc, comme nous l'avons explicité, aux contraintes du champ de la question sociale, mais doit aussi s'envisager dans une évolution plus large du travail. On observe de nouvelles formes d'implication, une fragilisation du poste de l'agent de maîtrise au profit de lignes hiérarchiques courtes, une dévalorisation des activités de commandement au profit d'un management dit « motivationnel ».

Dans le champ qui nous intéresse, nous avons observé des évolutions vers une organisation flexible du travail, avec un management de collectifs temporaires de travail, à l'interne comme à l'externe. Ce champ est concerné par une transformation des activités de commandement. Cette transformation risque de brouiller encore plus les pistes de professionnels, en mal de repères, quant à un statut qu'ils ont tendance à définir encore sur les bases de leur métier d'éducateur spécialisé. Le champ d'exercice professionnel, même s'il est défini par les textes, étant moins bien perçu par les chefs de service que par les directeurs d'établissement, nous choisissons ici délibérément d'adopter une méthodologie inductive.

Nous nous proposons donc, de reconstruire la sphère de compétence des chefs de service éducatif, à partir de l'analyse des entretiens. Nous confronterons bien sûr les résultats obtenus avec les critères formels de l'activité.



**Tableau n°40 – Les missions et les tâches des chefs de service éducatifs**

Entretien	Missions et tâches
<p><b>Entretien n° 1 – Maison d'enfants à caractère social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de l'organisation de la vie quotidienne des jeunes.</li> <li>• Gestion des problématiques complexes des jeunes. (accompagnement et soutien pédagogique des éducateurs)</li> <li>• Mise en place du projet personnalisé sous contrôle du directeur et en lien avec les partenaires extérieurs. (cf. référents sociaux)</li>   <li>• Animation des réunions pédagogiques.</li> <li>• Encadrement du personnel éducatif. (fonctionnement du groupe, organisation et prévision des vacances des jeunes, mise en œuvre du projet personnalisé, organisation des bilans et des synthèses, planification des rencontres avec les partenaires extérieurs)</li> <li>• Contrôle des écrits de bilan et de synthèse des éducateurs.</li> <li>• Inscription des jeunes aux collèges ou aux écoles.</li> <li>• Supervision des retours des jeunes en famille</li> <li>• Animation avec l'éducateur de service des réunions de groupe des jeunes accueillis.</li> <li>• Lecture du cahier de bord.</li> <li>• Elaboration des horaires des éducateurs.</li> <li>• Contrôle des tâches réalisées par l'homme d'entretien.</li> <li>• Gestion du budget affecté à l'entretien des foyers.</li> <li>• Prise en charge d'une soirée par semaine. (cf. animation de groupe)</li> <li>• Réalisation de permanence un week –end sur deux.</li> <li>• Faire le point chaque semaine sur les informations recueillies lors de la tenue des permanences.</li> <li>• Assurer avec les contacts avec l'extérieur. (autres institutions, réunions d'informations, commission de réflexion)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°2 – Centre d'hébergement et de réinsertion sociale.</b></p> <p>(plusieurs CHRS décentralisés – suivis collectifs – différents types d'actions – les éducateurs « tournent » sur les actions.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de l'accompagnement social.</li> <li>• Réalisation des suivis FSL. (Fond Solidarité Logement)</li> <li>• Animation, coordination des différentes équipes.</li> <li>• Assurer le fonctionnement des différents CHRS.</li> <li>• Supervision pédagogique de l'activité des éducateurs. (cf. réflexion sur les projets d'accompagnement)</li> <li>• Assurer le lien entre les cadres et l'équipe éducative.</li>   <li>• Encadrement des usagers de la structure. (cf. fonction éducative). Le chef de service assure un lever et une soirée compte – tenu du manque de personnel.</li> <li>• Participation à deux repas par semaine. (temps de présence pour faire face à des demandes de « pensionnaires » comme par exemple des demandes d'argent. Le chef de service dit qu'il donne à ce moment là des réponses qui sont du ressort de l'adjoint de direction.</li>   <li>• Participation une fois par semaine aux réunions de cadres.</li> <li>• Participation à des réunions avec l'adjoint de direction. (pour recueillir des informations et en donner à l'équipe sur le fonctionnement de la maison, sur les questions de logement)</li> <li>• Participation tous les 15 jours à la réunion de direction.</li> <li>• Temps de relation avec le secrétariat. (réponse à des communications extérieures qui entrent dans le champ de compétence du cadre)</li>   <li>• Elaboration des horaires des éducateurs.</li> <li>• Rendez – vous pédagogique (supervision ) avec les éducateurs du CHRS.</li>   <li>• Suivi des CHRS extérieurs et recueil des participations financières. (recueil des participations financières des usagers, réalisation des tâches matérielles comme réparer une armoire)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction du rapport d'activité du FSL et du CHRS.</li> <li>• Réponse à la demande de divers organismes à des enquêtes sur les caractéristiques des populations accueillies.</li> </ul>
<p align="center"><b>Entretien n°3</b> <b>Protection judiciaire de</b> <b>l'enfance.</b></p> <p>Le professionnel est à mi – temps chef de service dans une équipe transversale à plusieurs services et à mi – temps assistante sociale dans une autre équipe.</p> <p>La gestion d'une équipe transversale augmente le système de contraintes car elle rend plus difficile la communication et l'organisation des rencontres entre les différents professionnels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de missions d'Investigation et d'Orientation Educative ordonnées par le magistrat et ce en concertation avec le directeur. (gestion organisationnelle et pédagogique)</li> <li>• Animation d'équipe.</li> <li>• Evaluation de situations et rendus de rapports au magistrat. (rédaction de la synthèse des investigations effectuées par les différents professionnels)</li> <li>• Assurer les liens entre le service et les magistrats.</li> <li>• Planification des mesures d'IOE. (suivi du rendu des rapports au magistrat, rencontre avec les professionnels des différents services qui ont procédé aux investigations)</li> <li>• Organisation de réunions de bilan et de synthèse avec l'équipe pluri – disciplinaire concernant une situation et à propos d'un point précis à discuter.</li> <li>• Consultation des dossiers au tribunal.</li> <li>• Assurer les rendez – vous avec les familles concernées par les mesures.</li> <li>• Visite dans les familles concernées par les mesures.</li> <li>• Rencontre avec le directeur pour rendre compte du déroulement de l'activité.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°4 – Maison</b> <b>d'enfants à caractère social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef de service dit fonctionner sur de grandes orientations que lui confie le directeur. (cf. réorganisation des groupes de vie)</li> <li>• Il se définit « comme un régulateur de l'angoisse des éducateurs »</li> <li>• Contrôle de l'organisation de la vie quotidienne des jeunes.</li> <li>• Mise en place du projet personnalisé en lien avec les partenaires extérieurs comme les référents sociaux.</li> <li>• Encadrement du personnel éducatif. (fonctionnement du groupe, organisation et prévision des vacances des jeunes, mise en œuvre du projet personnalisé, organisation des bilans et des synthèses, planification des rencontres avec les partenaires)</li> <li>• Echange informel avec le directeur tant sur la pédagogie que sur le fonctionnement.</li> <li>• Etre disponible pour être à l'écoute des éducateurs. (fonction de régulation de l'angoisse liée à la gestion de situations difficiles)</li> <li>• Rédaction de la note d'évolution d'un jeune quand un éducateur est en congés.</li> <li>• Participation non systématique aux audiences, quand c'est le cas rédaction d'un compte – rendu d'audience.</li> <li>• Lecture du cahier de bord.</li> <li>• Discussion avec les éducateurs sur la base d'éléments relevés dans le cahier de bord. (contrôle de l'activité d'aide)</li> <li>• Lecture du cahier de bord.</li> <li>• Elaboration des horaires des éducateurs.</li> <li>• Prévision des congés des éducateurs.</li> <li>• Rédaction de divers courriers administratifs (lettre à Transpole à propos d'un PV, note en urgence à un référent social à propos d'un placement)</li> <li>• Préparation, organisation et planification des réunions de fonctionnement.</li> <li>• Supervision de l'organisation des vacances des jeunes.</li> <li>• Contacts téléphoniques avec les différents partenaires.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°5 – Prévention</b> <b>spécialisée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le lien avec les élus.</li> <li>• Etre l'interface entre les politiques et les autorités de tutelle.</li> <li>• Participation à des missions déléguées par le directeur en fonction de compétences identifiées. (gestion des 35 heures, négociation de postes auprès des organismes de tutelle pour mettre en œuvre de nouvelles</li> </ul>

	<p>actions comme par exemple créer des postes d'agents de liaison sociale dans les collèges.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentation, en lien avec le directeur, du club de prévention dans différentes instances comme le Conseil Communal de Prévention de la Délinquance, ou différents autres organismes.</li> <li>• Mission d'insertion économique – mise en œuvre d'emplois – jeunes à la demande de la municipalité – Gestion de chantier dans le bâtiment.</li> <li>• Mise en oeuvre de nouveaux projets en lien avec l'insertion.</li> <li>• Participation à la réunion de direction.</li> <li>• Participation à la réunion des chefs de service animée par la directrice adjointe.</li> <li>• Animation de réunions pédagogiques avec les équipes. (supervision pédagogique du suivi éducatif des jeunes)</li> <li>• Participation à deux permanences sur deux quartiers différents.</li> <li>• Assure le suivi de quelques jeunes.</li> <li>• Anime des réunions avec l'ensemble des éducateurs du club de prévention pour faire le point avec chacun d'entre eux sur les interventions extérieures, les suivis des jeunes, les projets en cours, les positions prises avec le réseau, les décisions de mise en œuvre de partenariat – avec la mairie de quartier, les Centres Communaux d'Action Sociale, les HLM – pour en faire un compte – rendu à la direction.</li> <li>• Participation aux réunions de contrat de ville.</li> <li>• Supervision des contacts avec les différents partenaires.</li> <li>• Montage de projets en lien avec les besoins de la population et en coordination avec différents partenaires.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°6 - Maison d'enfants à caractère social</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer et coordonner un service.</li> <li>• Gestion du personnel. (éducateurs, personnels des services généraux, cuisine, veilleurs)</li> <li>• Gestion de budgets relatifs au vécu quotidien des enfants. (circonscription, juge des enfants, autres établissements, écoles de formation)</li> <li>• Suivi des projets personnalisés des enfants.</li> <li>• Assurer les permanences sur l'établissement. (fait partie de l'équipe de direction)</li> <li>• Remplacement du directeur en son absence.</li> <li>• Etre garant de tous les écrits.</li> <li>• Gestion des horaires des éducateurs.</li> <li>• Participation aux réunions de direction.</li> <li>• Préparation des réunions.</li> <li>• Animation des réunions avec les équipes éducatives.</li> <li>• Animation des réunions avec les familles.</li> <li>• Elaboration des horaires.</li> <li>• Gestion des appels téléphoniques car cette unité décentralisée n'a pas de secrétariat.</li> <li>• Rédaction d'écrits divers. (demande d'audience au juge pour enfants par exemple)</li> <li>• Participation aux entretiens familiaux en lien avec les référents sociaux.</li> <li>• Gestion des absences de personnel. (modification des horaires ou trouver un remplacement)</li> <li>• Participation à des réunions avec d'autres structures de l'association.</li> <li>• Participation à des réunions inter – établissements.</li> <li>• Etablissements des éléments de paye. (heures supplémentaires, prise de congés)</li> <li>• Gestion de l'effectif des enfants. (tenue à jour des cahiers de présence)</li> <li>• Vérification des comptes tenus par les éducateurs.</li> <li>• Organisation des vacances des enfants.</li> </ul>

<p align="center"><b>Entretien n°7 – Protection judiciaire de l'enfance.</b></p> <p>Le professionnel est chef de service à mi – temps et pour un autre mi – temps éducateur dans la même structure.</p> <p>Les deux mi – temps de nature différente augmentent le système de contraintes. En effet, lors des pauses, les collègues du chef de service en profitent pour le solliciter dans sa fonction d'encadrement et pour aborder avec lui leurs situations éducatives. Celui – ci a peu de temps morts entre son activité de chef de service et celle d'éducateurs. Ceux – ci sont vite remplis par des tâches liées à l'encadrement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation d'équipe en lien avec le directeur et l'équipe de chefs de service.</li> <li>• Articulation de la gestion de l'antenne avec le fonctionnement général de l'institution.</li> <li>• Evaluation des situations.</li> <li>• Contrôle du rendu des rapports à fournir aux magistrats.</li> <li>• Gestion des relations avec les différents partenaires et principalement les magistrats.</li> <li>• Gestion des personnels et des emplois du temps.</li> <li>• Gestion d'un budget de fonctionnement de l'antenne.</li>   <li>• Participation aux réunions de chefs de service organisées avec le directeur tous les 15 jours.</li> <li>• Elaboration de l'ordre du jour et animation des réunions d'équipe.</li> <li>• Supervision pédagogique informelle des situations lors des temps de pause.</li> <li>• Planification de l'évaluation des situations suivies et des dates de rendus des rapports aux magistrats.</li> <li>• Contrôle des écrits qui partent pour la frappe.</li> <li>• Assurer le dépôt et le retour des rapports au siège de l'établissement. (pour que ceux – ci soient tapés)</li> <li>• Contrôle de l'arrivée des jugements pris par les magistrats. (suite à une décision prise en audience)</li> <li>• Rencontre avec les magistrats pour faire le point sur les suivis de ces mesures.</li> <li>• Gestion matérielle de l'antenne. (achat de petit matériel, réalisation de petites réparations)</li> <li>• Gestion de la participation des membres de l'équipe aux instances extérieures. (commissions, congrès) et contrôle de cette participation par des retours faits en équipe.</li> <li>• Gestion des congés en lien avec l'organisation du travail.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°8 – Centre d'hébergement et de réinsertion sociale.</b></p> <p>Plusieurs structures dont un point d'accueil jeunes dans un dispositif municipal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplacent permanent du directeur.</li> <li>• Garant du projet institutionnel et des projets personnalisés.</li> <li>• Responsable de l'animation d'équipe.</li> <li>• Elaboration des dossiers d'admission à l'Aide sociale en matière d'hébergement.</li> <li>• Responsable du point accueil jeunes.</li> <li>• Supervision de l'encadrement pédagogique des jeunes.</li>   <li>• Temps de réunion sur le CHRS. (conduite éducative, accompagnement des résidents..)</li> <li>• Rendez – vous avec les jeunes en vue de leur admission dans la structure.</li> <li>• Assurer des permanences au sein du dispositif municipal.</li> <li>• Assurer des rendez – vous avec les éducateurs pour faire le point sur l'évolution de la situation des jeunes.</li> <li>• Participation des temps de réunion avec le directeur.</li> <li>• Participation à des réunions trimestrielles avec l'ensemble des cadres.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunion avec les partenaires extérieurs (comité local pour le logement, dispositifs municipaux)</li> <li>• Participation en remplacement du directeur à des réunions de la Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°9 - Maison d'enfants à caractère social.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplaçant permanent du directeur.</li> <li>• Assurer les relations avec les familles.</li> <li>• Assurer le fonctionnement de groupe de vie d'adolescentes.</li> <li>• Assurer les relations avec les différents partenaires.</li> <li>• Assurer des permanences sur l'établissement. (week - end, jours fériés)</li> <li>• Contrôler les horaires établis par les éducateurs.</li> <li>• Gestion d'une partie de la phase de pré - admission.</li> <li>• Gestion de six équipes d'éducateurs.</li> <li>• Gestion de l'effectif des adolescentes. (cf. veiller au taux d'occupation de l'établissement)</li> <li>• Réception de tous les appels téléphoniques relatifs au suivi éducatif.</li> <li>• Transmission écrite de l'information. (aux équipes mais aussi à la direction)</li> <li>• Animer des réunions d'équipe et des réunions de synthèse.</li> <li>• Participation aux réunions de direction.</li> <li>• Organisation des week - end (gestion des autorisations de retour en familles des adolescentes ; contrôle des projets prévus par les éducateurs)</li> <li>• Préparation des plannings pour le week - end.</li> <li>• Participation aux rencontres avec les référents sociaux.</li> <li>• Participation à une réunion de supervision avec un intervenant extérieur.</li> <li>• Participation à la réunion de direction.</li> <li>• Assurer une présence de soutien auprès des éducateurs le week - end au moment des retours de famille.</li> <li>• Animation de commission de réflexion avec les équipes.</li> <li>• Veiller à l'équilibre dans la composition des groupes d'adolescentes.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°10 - Secteur handicap - Institut Médico - Educatif.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de plusieurs services. (appartements, section de première formation professionnelle)</li> <li>• Animer, coordonner l'équipe éducative, les personnels médicaux et para - médicaux.</li> <li>• Remise de l'établissement aux normes de fonctionnement en lien avec les textes réglementaires. (redéploiement de la structure, remise aux normes des locaux, mise en place de procédures de projet en faveur de l'usager. Cf. mission de recherche donnée par le directeur.</li> <li>• Représenter l'établissement à l'extérieur. (conseil régional, Conseil général)</li> <li>• Etre garant de la collaboration inter - services.</li> <li>• Organisation des transports. (droit de l'enfant à être pris en taxi chez lui jusqu'à l'établissement)</li> <li>• Clarification des statuts de chacun dans le cadre de la restructuration de l'établissement.</li> <li>• Assurer le lien entre le conseil d'administration, la direction et le personnel. (alerter les premiers sur les dysfonctionnements, temporiser les aléas entre le directeur et les personnels)</li> <li>• Mise en place de projets concernant la prise en charge des usagers.</li> <li>• Assurer le suivi pédagogique de l'équipe éducative. (cf. objectifs pédagogiques à mettre en place sur le trimestre)</li> <li>• Elaboration des horaires des éducateurs.</li> <li>• Assurer les entretiens individuels avec les usagers.</li> <li>• Mise en place de réunions par apparentements avec les jeunes et les éducateurs référents.</li> <li>• Organisation du transport des enfants.</li> <li>• Organisation de réunions inter - services. (Education Nationale - équipe</li> </ul>

	<p>Para – médicale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le suivi des stagiaires d'école.µ</li> <li>• Participation aux réunions de cadres.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°11 – Secteur handicap</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation de l'équipe pluri – disciplinaire.</li> <li>• Mise en œuvre des projets de groupe et des projets personnalisés.</li> <li>• Coordination du travail. (gestion d'équipe, gestion du nombre de postes attribués, gestion des compétences individuelles pour optimiser le projet en lien avec les besoins des enfants).</li> <li>• Gestion de la comptabilité pédagogique de la section.</li> <li>• Assurer le lien avec les familles.</li> <li>• Contacts avec les structures extérieures. (associées à la prise en charge de l'enfant ou de la famille)</li> <li>• Gestion du personnel et organisation matérielle de la section en lien avec les orientations institutionnelles.</li> <li>• Supervision pédagogique du travail des éducateurs.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les présences et les absences des enfants.</li> <li>• Comptabiliser les repas pour le midi.</li> <li>• Contacter les familles dont les enfants sont absents.</li> <li>• Gestion des absences au niveau du personnel d'encadrement.</li> <li>• Planification sur l'année de l'ensemble des synthèses.</li> <li>• Point avec la secrétaire sur l'organisation administrative.</li> <li>• Gestion des situations imprévues.</li> <li>• Animation des réunions pédagogiques.</li> <li>• Rassembler les informations nécessaires pour la synthèse de l'enfant.</li> <li>• Transmission des informations à la psychologue.µ</li> <li>• Contrôle des écrits des éducateurs.</li> <li>• Assurer les rendez – vous avec les familles. (donner des informations sur le projet personnalisé de l'enfant)</li> <li>• Participer aux réunions organisées par la direction pour faire le point sur l'organisation du service.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°12 – Centre d'hébergement et de réinsertion sociale.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'enquêté précise que ses missions étaient floues et qu'il avait une fiche de tâches et non une fiche de poste.</li> <li>• Etre force de proposition dans chaque registre.</li> <li>• Implicitement il a développé un organisme de formation, conforté le service logement, crée un service d'accueil et d'orientation et un service d'accueil d'urgence.</li> <li>• Etre garant du projet personnel du résident.</li> <li>• Superviser des services emplois, formation, logement, RMI, administratif et médico – social.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration et gestion des horaires.</li> <li>• Rencontrer des référents des résidents internes à l'établissement pour faire le point sur la situation de ces derniers.</li> <li>• Rencontre avec les différents services et quand c'est possible animation des réunions d'équipe. (au moins une fois par mois)</li> <li>• Point sur les situations présentées pour l'accueil d'urgence.</li> <li>• Lecture du cahier de liaison.</li> <li>• Intervention de type disciplinaire auprès des résidents.</li> <li>• Interventions pour réguler le fonctionnement institutionnel. (cf. essayer de mettre plus de transversalité entre les différents services et les personnels dans une organisation de type pyramidale)</li> <li>• Réception au quotidien des résidents. (de manière informelle)</li> <li>• Participation, de façon ponctuelle, à des réunions extérieures comme des commissions de chantier.</li> <li>• Distribution quotidienne du courrier.</li> <li>• Gestion des effectifs et vérification du taux d'occupation de</li> </ul>

	<p>l'établissement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification des paiements du taux de participation financière des résidents à leur accueil.</li> <li>• Application du règlement intérieur.</li> <li>• Statuer sur les exclusions ou les mises à pied.</li> <li>• Animer (en l'absence du directeur) la réunion éducative hebdomadaire.</li> </ul>
<p><b>Entretien N°13 - Prévention spécialisée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le chef de service est situé entre le conseil d'administration et l'équipe. (pas de directeur). Le CA souhaitait mettre en place une fonction hiérarchique pour régler toutes les questions de conflits avec l'équipe, pour encadrer les positions des salariés dans l'environnement extérieur et au niveau institutionnel.</li> <li>• Animation de l'équipe éducative.</li> <li>• Encadrement de l'équipe administrative.</li> <li>• Relation avec le Conseil d'administration.</li> <li>• Représentation institutionnelle à l'extérieur à la demande du bureau et du CA.</li> <li>• Organiser le secrétariat.</li> <li>• Assurer le relais institutionnel avec les politiques, les mairies, le Conseil général, l'association et le bureau.</li> <li>• Analyser les horaires établis par les éducateurs pour identifier la façon dont se décompose le temps de travail.</li> <li>• Veiller à l'application des textes relatifs au droit du travail. (respect des 35 heures, prise de congés, gestion des heures supplémentaires)</li> <li>• Animer une réunion d'équipe hebdomadaire.</li> <li>• Animer une réunion pédagogique bi - mensuelle.</li> <li>• Animer des réunions de situations individuelles.</li> <li>• Elaboration du budget .</li> <li>• Supervision des dépenses effectuées par le secrétariat.</li> <li>• Supervision du travail du secrétariat.</li> <li>• Assumer les relations avec le bureau et les partenaires institutionnels.</li> <li>• Passages réguliers au local éducatif implanté sur le quartier.</li> <li>• Rencontre avec tous les responsables de services sociaux et para - sociaux. (responsable de circonscription de service social, directeurs de centres sociaux, responsable des DSU - Développement Social Urbain)</li> <li>• Assurer les relations avec les professionnels mais aussi les élus dans le cadre du contrat de ville.</li> <li>• Assurer certaines tâches d'entretien. (changer une lampe, remplacer une serrure, fixer un tableau)</li> <li>• Pousser les éducateurs à remplacer leur documentation.</li> <li>• Suivis éducatifs de jeunes (de manière exceptionnelle) de jeunes qui ont connu la chef de service en tant qu'éducatrice.</li> <li>• Contribuer à formaliser l'activité. (production d'indicateurs de suivis)</li> <li>• Aider l'éducateur à écrire un rapport.</li> <li>• Contrôle du travail des éducateurs. (rendus - compte en terme de plannings de travail, de kilomètres parcourus pour le travail.)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°14 - Centre d'aide par le travail -</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la vie sociale de l'établissement.</li> <li>• Responsable du suivi médical des travailleurs.</li> <li>• Responsable d'une équipe de soutien.</li> <li>• Responsable de l'animation à l'attention des travailleurs handicapés. (activité de soutien d'ordre professionnel et extra professionnel)</li> <li>• Remplaçante permanente du directeur. (intervient à ce moment là autant sur l'aspect éducatif que sur l'aspect commercial.</li> <li>• Responsable de la restauration et de l'intendance.</li> <li>• Former le personnel handicapé destiné à la restauration.</li> <li>• Gestion de la sous - traitance. (contrôler le travail de la personne</li> </ul>

	<p>handicapée, le nombre de repas prévus, le nombre de repas indiqués, faire la coordination avec la société qui passe commande...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser, prévoir, planifier le travail du personnel éducatif.</li> <li>• Planifier les activités de soutien aux personnes handicapées.</li> <li>• Vérifier que ces activités se fassent et se déroulent dans de bonnes conditions.</li> <li>• Prendre des mesures lors d'accidents de travail.</li> <li>• Assurer un soutien relationnel par rapport aux personnes handicapées.</li> <li>• Assurer un soutien par rapport aux membres de l'équipe qui rencontrent un problème dans l'organisation.</li> <li>• Recevoir les familles.</li> <li>• Assurer les contacts avec les tuteurs.</li> <li>• Assurer les relations avec les familles.</li> <li>• Participer aux réunions institutionnelles.</li> <li>• Animer des réunions d'équipe.</li> <li>• Participer à des réunions techniques. (en lien avec le directeur et les chefs d'atelier)</li> <li>• Définir le projet personnalisé, le réaliser, l'évaluer en lien avec l'équipe éducative.</li> <li>• Participer aux réunions de chefs de services. (cf. harmonisation du fonctionnement)</li> <li>• Participer à des rencontres inter CAT.</li> <li>• Mise en place d'activités inter CAT. (cela implique un travail d'organisation entre les chefs de service)</li> <li>• Assurer les contacts entre les différentes instances DDASS – COTOREP ...</li> </ul>
<p><b>Entretien n°15 -- Prévention Spécialisée</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir un cadre institutionnel dans lequel s'exercera le travail. Effectuer un diagnostic des territoires d'intervention.</li> <li>• Suite aux diagnostics des territoires identifier, en lien avec les missions de prévention spécialisée) les enjeux pour le club de prévention.</li> <li>• Elaborer un projet de secteur et redonner du sens au travail des éducateurs.</li> <li>• Gérer, organiser, vérifier la répartition du temps de travail de chacun des éducateurs.</li> <li>• Coordonner les potentiels de l'équipe en vue de mettre en œuvre des projets efficaces pour les populations en lien avec la politique associative.</li> <li>• Gérer les budgets afférents aux activités pédagogiques.</li> <li>• Communiquer et valoriser auprès des partenaires les actions réalisées par le club de prévention.</li> <li>• Représenter le club de prévention à l'extérieur.</li> <li>• Favoriser l'articulation et la communication entre le conseil d'administration et le service en vue de mieux travailler ensemble.</li> <li>• 50% du temps de la chef de service est occupé par la gestion des contacts relationnels avec les équipes. (analyse d'une situation de crise). Ceci est indiqué comme une situation provisoire.</li> <li>• 20% du temps est consacré à la gestion de projets et à la gestion du partenariat. (participation aux réunions, aux commissions partenariat, Conseil Communal de Prévention de la Délinquance.)</li> <li>• 20% du temps est réservé à recréer une cohésion d'équipe. (suite à une évaluation à la demande des autorités de tutelle,,l'équipe s'est renouvelée dont le chef de service)</li> <li>• Les 10% restants sont de la réflexion en ce qui concerne les outils relatifs à l'évaluation, lecture, préparation des questions de fond et des réunions.)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°16 – Centre d'aide par le travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité de la liste d'attente des demandes d'entrée en CAT.</li> <li>• Responsabilité des contacts avec les services extérieurs. (service habitat, service accompagnement au quotidien, assistants sociaux, consultation</li> </ul>



	<p>médico – pédagogique, secteur d'action territorial) C'est une fonction de référence à l'externe mais pas à l'interne.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien par rapport aux travailleurs handicapés. (suivi des modules effectués par les travailleurs, des procédures employées dans le travail)</li> <li>• Accueil des travailleurs handicapés et réponse à certains besoin. (contacter un tuteur, donner des précisions sur un courrier)</li> <li>• Accueil de stagiaires handicapés d'autres établissements. (IMPRO) et supervision du déroulement du stage.</li> <li>• Accueil des personnes handicapées qui cherchent une orientation.</li> <li>• Assurer les rendez – vous. (bilans de stage, demande de visite du CAT°)</li> <li>• Accueil téléphonique de demande d'ordre divers. (demande de stage, de rencontre d'un tuteur)</li> <li>• Organiser des réunions d'équipe mais la chef de service n'a qu'une collègue monitrice éducatrice.</li> <li>• Participation à des réunion de coordination du travail avec le directeur et le directeur adjoint.</li> <li>• Animer des réunions d'expression avec les travailleurs handicapés. (en général en co – animation avec le directeur)</li> <li>• Participer à la réunion institutionnelle hebdomadaire avec l'ensemble des personnels.</li> <li>• Répondre à des problèmes ponctuels posés par les personnes des CAT (maladie d'un travailleur handicapé, personne en crise ...)</li> <li>• Compte – rendus écrits des rendez – vous pris à l'extérieur ou des contacts avec les personnels de l'institution. (cf. transmissions)</li> <li>• Gestion matérielle du CAT (rôle de maîtresse de maison)</li> </ul>
<p><b>Entretien n°17 – CAT</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination des actions éducatives, sociales et médico – sociales de l'équipe pluri – disciplinaire au service des personnes handicapées. (soutien et production)</li> <li>• Mise en œuvre du projet personnalisé.</li> <li>• Supervision du travail des membres de l'équipe pluri – disciplinaire.</li> <li>• Organiser les réunions de bilan et de synthèse.</li> <li>• Organiser des réunions de l'équipe éducative et médico – sociale. (fonctionnement, point sur les situations)</li> <li>• Contrôle de la rédaction des bilans et des synthèses.</li> <li>• Assurer le suivi des courriers.</li> <li>• Assurer le suivi des renouvellements COTOREP.</li> <li>• Participer à une réunion de cadres avec la directrice adjointe, le directeur et le chef d'atelier. (réunion commune aux deux CAT)</li> <li>• Participer à la réunion des chefs de service.</li> <li>• Assurer la coordination avec l'assistante sociale et l'infirmière.</li> <li>• Assurer la coordination avec le secrétariat de direction.</li> <li>• Assurer le suivi de la mise en place des projets.</li> <li>• Gérer les projets, les objectifs définis dans le cadre du suivi des personnes handicapées.</li> <li>• Soutenir le personnel du CAT (production) par rapport à des travailleurs handicapés posant des difficultés relationnelles.</li> <li>• Assurer le suivi des stagiaires.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°18 – Institut Médico – Educatif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser le fonctionnement de deux services.</li> <li>• Concevoir, mettre en œuvre et évaluer le projet personnalisé de l'enfant ;</li> <li>• Organiser toutes les réunions nécessaires pour mettre en œuvre une prise en charge de l'enfant de qualité.</li> <li>• Contribuer à un fonctionnement en réseau. (connaissance des autres services, faire reconnaître à l'extérieur les services dont le chef de service a la responsabilité)</li> <li>• Traduire aux équipes les grandes orientations associatives.</li> <li>• Retraduire au niveau de l'association ou de la direction les enjeux</li> </ul>

	<p>soulevés par telle ou telle décision)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une fonction de régulation entre les contraintes externes (consignes politiques) et les conditions de réalisation du travail. Le chef de service est également disponible pour entendre les questionnements des équipes et les faire remonter à la direction)</li> <li>• Etre garant de l'itinéraire de l'enfant ou du jeune dans l'institution et dans son orientation.</li> <li>• Aider les éducateurs à « prendre du recul » par rapport au quotidien du travail.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer des réunions de synthèse.</li> <li>• Animer des réunions d'organisation.</li> <li>• Participer à une réunion de régulation.</li> <li>• Participer aux réunions de direction.</li> <li>• Assurer la responsabilité de 5 groupes d'enfants. (de deux services différents)</li> <li>• Elaborer des grilles horaires.</li> <li>• Animer des réunions de pré – admissions d'enfants ou de jeunes.</li> <li>• Assurer les contacts et la transmission de l'information à tous les professionnels gravitant autour de l'enfant pour les réunir autour de la réunion de synthèse.</li> <li>• Assurer la transmission d'un certain nombre d'informations aux parents.</li> <li>• Passer le matin dans l'ensemble des groupes en vue de recueillir des informations dans ce moment informel.</li> <li>• Retraduire en équipe de direction les difficultés rencontrées par les professionnels.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°19 – Centre de soins spécialisés en toxicomanie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruté comme éducateur mais avec un statut de cadre. Il assure l'intérim quand le directeur est absent.</li> <li>• Etre référent auprès de l'hôpital dans le cadre du programme méthadone.</li> <li>• Est référent au niveau du sevrage.</li> <li>• Elaboration de dossiers de demande de financement en l'absence du directeur. (en coordination avec le comptable)</li> <li>• « Vaguement » responsable d'encadrants techniques intervenant dans l'un des services. (sa responsabilité est mentionnée dans l'organigramme mais pas forcément reconnue dans les faits par le directeur ni par le directeur lui – même.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir les usagers.</li> <li>• Maintenir à jour une base de données concernant les usagers.</li> <li>• Elaborer le rapport d'activité.</li> <li>• Monter des projets.</li> <li>• Animer des réunions de coordination avec les différents services de la structure.</li> <li>• Gérer les congés quand le directeur n'est pas là.</li> <li>• Faire l'intermédiaire entre le directeur et l'équipe. (quand un éducateur n'ose pas demander ses congés au directeur par exemple)</li> <li>• Gérer la caisse en l'absence du directeur.</li> </ul>
<p><b>Entretien n°20 – Centre de soins spécialisés en toxicomanie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables d'appartements thérapeutiques.</li> <li>• Responsables de familles d'accueil recevant des toxicomanes.</li> <li>• Responsable d'un centre d'accueil de jour pour toxicomanes.</li> <li>• Garantir le cadre organisationnel dans lequel les professionnels exercent leur travail.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer des réunions d'équipe.</li> <li>• Gérer les absences des éducateurs.</li> <li>• Elaborer les horaires.</li> <li>• Participer aux réunions de cadres et aux réunions de direction.</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer aux réunions associatives.</li> <li>• Assurer la représentation de la structure dans les instances extérieures.</li> <li>• Signer les chèques. (il existe un compte pour les différentes structures).</li> <li>• Etablir un relevé mensuel des dépenses.</li> </ul> |
|--|---|

#### 4.1 Une convergence dans les missions

Les entretiens, que nous avons menés avec les chefs de service éducatifs, nous permettent de constater, qu'ils se représentent leur activité d'encadrement comme l'enchaînement d'une succession de tâches. Néanmoins l'énonciation de ces tâches se réfère, plus ou moins implicitement à des représentations convergentes des missions, telles qu'elles sont définies dans les conventions collectives du travail. Par l'analyse empirique on distingue donc:

##### L'encadrement de l'équipe éducative dans l'accueil et le suivi des usagers.

Les chefs de service exercent ici une responsabilité auprès des personnes. Il s'agit d'améliorer l'accompagnement des usagers, par la mise en place de procédures, comme la mise en œuvre du projet personnalisé, l'évaluation des situations. Dans le même esprit, les chefs de service interrogés décrivent une activité d'encadrement des personnes, qui se structure essentiellement sur « leur sens du contact » pour être au plus près des personnels, les dynamiser, les valoriser, et les soutenir dans la gestion de problématiques complexes. Écoutons respectivement un chef de service dans un CHRS, un autre dans un CAT et un dernier dans un centre de Soins Spécialisés en Toxicomanie:

*« Euh, ma manière personnelle, (d'exercer la fonction ) ce serait aussi de faire en sorte que, mais ça va tout à fait ensemble, d'être disponible à chaque membre de l'équipe, donc c'est concrètement se laisser déranger, c'est de tenir, alors je modulerai, bientôt, je suis en train de commencer, de tenir, d'exercer une part de ma fonction sur le même plan que l'équipe, pour garder une sensation concrète de ce qu'est la prise en charge, si je fais un lever, c'est parce qu'à la fois concrètement, peut - être il faudrait moduler, mais je suis nécessaire dans l'horaire, mais aussi parce que j'ai envie de savoir ce qui se passe quand on fait un lever.*

( entretien n°2 )

*« Je suis pas très directive, bon ça peut être difficile parfois, parce quelquefois il y a des choses à imposer, c'est vrai que j'ai du mal à faire passer. Je pense plus à faire que, je dirais bon, faire que les gens voient ce qui est à faire, plutôt que de leur dire, écoutes je trouve que, il y aurait ça à faire, et puis il faut qu'on le fasse quoi. Bon ça c'est assez difficile, quand je dois arriver à ça, c'est pas tout à fait dans ma nature, quand je dois arriver à le verbaliser. Je*

*préfère que les gens soient amenés à dire, bon OK ça c'est ma partie je le fais. On se partage les tâches quoi. Bon c'est vrai que ça reste, mais je pense que je suis très éducative aussi en fait dans ma démarche en fait, bon c'est vrai que, parce que je pense qu'il y a toujours quelque chose à faire avancer, peu importe dans quelle sphère je me trouve. Bon peut-être parfois au niveau de l'encadrement, même un peu naïve, il faut bien que je convienne que quelque fois on n'est pas sur la même longueur d'ondes comme on pourrait le dire, pas dans la même culture, donc ce que je pense qui est tout à fait évident, ne l'est pas du tout pour l'autre ». (entretien n°16)*

*« Oui écouter les équipes c'est pouvoir répartir son temps de présence. Par exemple ce matin, il y a un problème avec une jeune des appartements, qui est en stage. Bon l'éducateur a donné sa réponse, il ne m'a pas téléphoné pour savoir ce qu'il devait faire, mais il a besoin d'en parler parce que c'est lourd. C'est, comment ne pas griller la jeune qui est dans un accès d'insertion sociale et d'autonomie, comment faire qu'elle ne soit pas débordée parce qu'apparemment sur son stage on l'exploite ? Comment trouver avec elle un tiers sans qu'elle ne fasse la révolution, entre guillemets, et comment, c'est pas toujours délicat, c'est au contraire toujours très délicat, d'avoir cette juste mesure, en faisant le lien avec la fragilité de la personne. Parce que la toxicomanie c'est pas la prise de produit, c'est bien le recours à cette prise de produit, quand on ne sait pas gérer quelque chose de la vie courante. Et donc la réponse qu'on donne, comment peut - elle être inscrite socialement, comment elle peut être inscrite personnellement, et comment elle peut être inscrite projectivement? On doit composer avec ça et l'éducateur se trouve parfois en difficulté là, bon c'est pas toujours évident quoi.*

*Donc c'est dans ce sens là, écouter des choses qui ont été faites, c'est à dire l'importance de la parole, mais qui est dans l'a priori et dans le posteriori. Donc les réunions c'est comment on s'organise, on écoute ce qu'il y a à faire, on voit ensemble et après c'est, j'ai pensé ça, ça, ça, je ne sais pas mais peut - être que tu pourrais reprendre ça, voilà un peu... C'est dans ce sens là où je dis on ne laisse pas l'individu, un éducateur seul face aux difficultés qu'il peut rencontrer parce qu'on ne travaille pas dans la robotique, on a bien affaire à des êtres humains et notre fonction c'est bien de faire le lien entre le personnel, le projet et le contexte dans lequel ça se passe quoi. » (entretien n°20)*

### **L'organisation de l'établissement ou service et la gestion de personnel**

Ce niveau de l'organisation du travail se traduit par:

- La mise en place de procédures: réunions, coordination avec des membres de l'équipe pluri - disciplinaire, organisation de réunions inter - service, planification des écrits professionnels..
- La gestion et prévision des congés des personnels et des remplacements, les remplacement des arrêts maladie.
- L'élaboration des horaires. Cette tâche représente une part importante de l'activité du chef de service. Avant la mise en place des accords ARTT, les chefs de service utilisaient

l'organisation des horaires, comme un outil de « temporisation des relations sociales ». Dans leur planification du travail, ils cherchaient à concilier la cohérence de la prise en charge et l'équilibre du salarié, notamment en respectant chaque fois que c'était possible, certaines nécessités de sa vie familiale. Cette tâche prend une dimension encore plus accrue avec la mise en place de la réduction du temps de travail. On cherche à respecter une traçabilité des horaires, même si l'étude de la DRESS a montré, que les outils d'évaluation existaient peu. Les chefs de service sont alors tiraillés entre le besoin de « convivialité » exprimé par les équipes éducatives et le respect de procédures, parfois associatives, et quelquefois mal acceptées à l'échelon de l'établissement, pour réguler l'excès d'heures supplémentaires.

- la gestion des taxis, qui assure les transports des enfants ( aller et retour de l'établissement au domicile ), pour les établissements relevant du secteur handicap.

### **La communication**

La fonction d'encadrement, à ce niveau hiérarchique, conduit à une importante activité de communication, mais aussi d'interprétation d'informations montantes et descendantes. Elle peut prendre des configurations diverses, selon la façon dont se divise le travail d'encadrement, dans l'établissement ou service.

Dans notre échantillon, au moins pour deux clubs de prévention spécialisée, (entretiens n° 13 et 15), en l'absence d'un poste de directeur par manque de moyens budgétaires, on attend du chef de service qu'il assure les liens entre le conseil d'administration, la direction générale et l'équipe de professionnels.

Dans le cas d'établissements importants, comme généralement ceux relevant du secteur médico - social, et qui mettent en œuvre une activité d'aide et de soins, selon des registres professionnels différents (pédagogique, éducatif, santé), on assigne au chef de service un rôle de régulateur des tensions. (entretien n°10). Ce peut - être également le cas pour des Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, qui conjuguent une diversification des activités et un manque de moyens, dus à une insuffisance des financements par l'Etat. (entretiens n°2 - 8 ).

Dans les centres d'aide par le travail, le chef de service doit généralement concilier les valeurs d'univers professionnels différents (éducateurs spécialisés pour l'activité d'aide, éducateurs techniques pour l'activité de production), pour développer des modalités d'aide plus globale à

la personne handicapée. (entretiens n° 14 - 16 - 17)

L'activité de communication peut s'incarner dans des modalités diverses. On retrouve effectivement différents cas de figure dont les extrêmes seraient: Le chef de service qui est consulté par le directeur sur la pertinence des actions et sur leur faisabilité. Il peut alors faire valoir un rôle d'expertise, fondé sur la connaissance des problématiques des populations et sur ses compétences à mobiliser son équipe éducative, sur des orientations données. Le chef de service, qui répercute à l'équipe des informations, sans être associée à leur portée stratégique. Il traduit alors dans un registre pédagogique, et de manière quasi instrumentale, des éléments politiques dont il ne maîtrise pas forcément tous les enjeux.

### **La représentation de l'institution à l'extérieur**

Les chefs de service assurent cette représentation, soit par le traitement téléphonique de demandes diverses, ou par la participation à un certain nombre de réunions, ou de commissions. Ceci est très vrai pour les institutions comme les clubs de prévention, les Centres d'hébergement et de réinsertion sociale, qui conçoivent et réalisent leurs activités, dans le cadre de divers partenariats. Néanmoins, avec le développement du travail en réseau, et des collaborations plus transversales à l'interne comme à l'externe, les chefs de service jouent de plus en plus ce rôle de représentation, et ce sur délégations implicites ou explicites, du directeur.

### **La participation à la gestion budgétaire**

Selon les cas, il s'agit soit d'une association directe à la gestion de l'établissement, mais cela reste assez rare, ou de la gestion d'un budget relatif aux activités pédagogiques ou au petit entretien d'un service. Les propos de ce chef de service d'une Maison d'enfants à caractère social illustrent la façon, dont peut parfois, se négocier l'accès à l'information sur ce point:

*« Bon, ce qui est un petit peu bizarre, c'est qu'il demandait beaucoup plus mon avis avant, ( d'être en formation CAFDES ) beaucoup moins maintenant. Lorsque j'ai été embauché, ça m'a surpris, quoi. Parce que j'étais mouillé à tous les niveaux, quoi. Il n'y avait pas de secret. Bon, peut être parce que je lui ai dit, j'aurais peut être jamais dû lui dire. Je lui ai dit, bon, que j'appréciais, quoi, d'être informé vraiment à tous les niveaux de ce qui se passait. Que ce soit au niveau de l'association, enfin, l'association, le club, ce qui se passait au niveau associatif, au niveau de la maison d'enfants, au niveau de tous les comptes, le budget*

*prévisionnel, j'avais accès à tout. Et, au fil du temps, il y a des comptes que j'ai plus, quoi, j'ai des comptes qui me concernent, que je gère directement, j'ai plus le budget prévisionnel. J'ai plus les retours de ce qui se passe au niveau des négociations budgétaires, j'ai plus les retours des concertations, des réunions extérieures auxquelles il participe, quoi, alors qu'avant il me rendait compte de ce qui se passait. Pas par obligation, hein, enfin, je pense pas, je pense pas. Mais, maintenant, c'est vraiment, il reprend sa place, quoi. Lui, il est directeur, c'est à dire, euh, il y a une forme de pouvoir aussi (inaudible), alors qu'avant on partageait l'information, on partageait l'argent, on partageait tout, quoi. »( entretien N° 1)*

### **La réalisation de l'activité, en réseau ou en partenariat, selon les cas**

Il peut s'agir de la mise en œuvre du projet personnalisé, en concertation avec les référents sociaux, et les familles des usagers. C'est aussi la conception de projets, en lien avec des acteurs stratégiques : élus politiques, personnes ou structures susceptibles de favoriser l'insertion des usagers. C'est également la concertation nécessaire avec d'autres instances, susceptibles de délivrer des services à la personne, que l'institution ne peut proposer, comme par exemple l'accès des personnes accueillies en Centre de soins spécialisés en toxicomanie aux produits de substitution. (cf. programme méthadone dans l'entretien n°20).

#### **4.2 Une division complexe du travail d'encadrement**

L'identification des missions des chefs de service éducatifs, sur la base d'une analyse inductive, permet de mettre en évidence, que la représentation qu'il s'en font, est en relative cohérence avec ce qu'énoncent les Conventions Collectives. Mais ce n'est pas pour autant que leur sphère de compétence est bien identifiée. Cela nous semble tenir à un ensemble de facteurs:

- Un statut qui recouvre une hétérogénéité des relations d'emploi.
- Une identité professionnelle qui s'ancre dans le registre de l'opérationnalité.
- Une logique de la compétence, qui favorise une qualification du poste, plutôt que des personnes.
- Un déficit d'anticipation stratégique et d'identification à un statut de cadre.

## **Un statut qui recouvre une hétérogénéité des relations d'emploi.**

Nous l'avons vu, le statut du chef de service est à peu près clairement défini par les conventions collectives du travail, mais celles-ci ne délimitent explicitement le cadre de la relation d'emploi. En effet sur 20 chefs de service éducatifs interrogés, on distingue 5 situations particulières, soit un quart de notre échantillon :

Pour l'entretien n°3, la professionnelle exerce une fonction de chef de service à mi - temps dans une équipe, et occupe un mi - temps d'assistante sociale dans une autre équipe. Cette chef de service exerce, dans le cadre d'une association, qui met en œuvre des mesures de protection judiciaire de l'enfance. Elle gère à mi - temps une équipe de professionnels issus eux - mêmes de différentes équipes, et qui exercent des mesures d'investigations et d'orientations éducatives. Outre les contraintes spécifiques aux mi – temps, qui articulent deux fonctions différentes, son travail d'encadrement est rendu particulièrement difficile, car la dimension transversale de l'équipe ne facilite pas la communication et la rencontre entre les différents professionnels pour réaliser le travail.

Le professionnel de l'entretien n°7, exerce également dans le cadre d'un service de protection judiciaire de l'enfance. Il est employé dans la même équipe, à mi - temps comme chef de service éducatif, et à mi - temps comme éducateur spécialisé. Les deux mi – temps, d'origine différente, ont pour effet de lui faire cumuler les contraintes. De plus lors des pauses, ses collègues en profitent pour exposer leurs situations, et lui demander une « supervision informelle ».

La professionnelle de l'entretien n°16, a été promue chef de service, alors qu'elle ne le souhaitait pas. Elle a donc négocié ce statut à temps partiel, et sa nomination n'a été annoncée que très tardivement, par le directeur aux autres professionnels. Elle exerce dans un CAT et ne gère pas de service. L'équipe est composée d'une collègue qui travaille, dans le cadre du volume horaire, libéré par le temps partiel. Elle a sous sa responsabilité une monitrice éducatrice, qui fait des actions de soutien dans l'établissement, et une orthophoniste. Face à une sphère d'encadrement quasi inexistante, peu reconnue dans sa fonction de chef de service, dans un contexte institutionnel où ses missions sont dévalorisées, elle opère un repli sur le registre administratif (responsabilité de la liste d'attente des demandes d'entrée en CAT, contacts avec les services extérieurs, accueil téléphonique de demandes diverses) ou sur le



plan de la relation éducative. (accueil de travailleurs handicapés, réponse à leurs besoins...)

La professionnelle de l'entretien n°17, occupe un poste de chef de service en CAT, mais réparti en deux mi - temps sur deux établissements. Son poste recouvre essentiellement une activité d'organisation. Les contraintes, induites par les deux mi - temps, ne lui laissent pas la possibilité de s'entretenir avec les personnes handicapées. Elle ne rencontre que « les cas difficiles ».

Le chef de service de ce Centre de soins spécialisés en toxicomanie (entretien n°19) a été embauché, en tant qu'éducateur spécialisé, sur un poste d'une personne, qui avait un statut de cadre et qui était en congé sabbatique. Comme la personne n'a pas repris le travail, cet éducateur spécialisé est devenu « je ne sais pas quoi » dit - il, chef de service / éducateur chef. Sa fonction d'encadrement n'est définie qu'en l'absence du directeur. Il lui est alors demandé d'assurer l'intérim quand ce dernier est absent.

### **Une identification professionnelle qui s'ancre dans le registre de l'opérationnalité**

L'organisation occupe une place importante dans l'activité d'un chef de service éducatif. Il doit avant tout organiser le fonctionnement de son service, et réaliser un certain nombre de tâches, qui varient selon les secteurs professionnels. Ce poids de l'organisation peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs:

Dans le secteur du handicap les établissements sont bien souvent importants (entre 80 et 150 places). Ils ont un service éducatif bien identifié, dont les missions n'entrent pas en rivalité avec les missions d'autres services, comme la formation professionnelle par exemple. Il y a néanmoins beaucoup de tâches liées à la coordination d'une équipe pluri - disciplinaire. Le rôle de coordination du travail est ici important. Le chef de service dynamise les équipes, valorise les compétences de chacun. Pour améliorer le projet de l'enfant, il assure le lien entre l'équipe éducative, les personnels médicaux et para - médicaux. (entretiens n° 10 -11 - 18).

Les établissements financés par l'Etat, tels que les Centres d'hébergement et de réinsertion sociale connaissent des difficultés budgétaires, qui les conduisent à diversifier leurs actions et leurs sources de financement. Ceci se traduit donc par une activité importante de recherche de

financements, de montage de dossiers, de demandes de subvention. On observe aussi, dans ce cadre, un accroissement de la participation des chefs de service à des réunions diverses, pour pouvoir réaliser le suivi des jeunes en partenariat, et mettre en œuvre une activité d'insertion dans le cadre de réseaux pertinents. Ceci rend difficile le découpage politique et technique du travail, et engendre des sentiments de surcharge professionnelle, et parfois des « ras le bol. » (entretiens n° 2 – 8 - 12)

On retrouve ces difficultés budgétaires dans les centres de Soins spécialisés en toxicomanie (entretiens n°19 et 20). Ceux - ci sont amenés à diversifier les activités d'aide, pour offrir des parcours individualisés d'insertion, aux personnes toxicomanes. (lieu de réduction des risques et des dommages, service de consultations, service d'accueil d'urgence, centre de post – cure pour adolescents, centres d'activités de jour, familles d'accueil, appartements thérapeutiques). Les moyens financiers ne suivent pas forcément, car les financements sont versés par la Direction de l'action sociale, dans le cadre d'une enveloppe budgétaire fermée. Ceci a bien sûr des conséquences sur les conditions dans lesquelles est réalisée l'activité d'aide. Les chefs de service interrogés mentionnent, soit un déficit de postes en secrétariat (entretien n°20), soit la difficulté de recruter sur des postes à temps partiels. (entretien n°19).

Par ailleurs le directeur de cette structure, que nous avons interrogé, (entretien n°29) mentionne également un très faible ratio d'encadrement, avec seulement 2 chefs de service éducatifs pour six services différents. On note un sous équipement en personnel, pour accompagner des populations gravement en difficulté et parfois violentes envers les professionnels des lieux d'accueil. Le chef de service doit alors soutenir l'équipe qui « pète un peu les plombs » comme cela a pu être le cas dans l'entretien n°20.

Les Maisons d'enfants à caractère social sont organisées sur le mode de l'internat, qui favorisent des relations de proximité, aussi bien avec les jeunes accueillis qu'avec l'équipe des professionnels, bien souvent éducateurs et services généraux. La fonction du chef de service s'ancre aussi bien dans la relation (soutien aux éducateurs, gestion de problématiques difficiles mais aussi parfois soutien des jeunes eux – mêmes) que dans l'organisation matérielle (supervision de l'organisation des week – end, des vacances des jeunes, contrôle de l'organisation de leur vie quotidienne, inscription dans les écoles, contrôle des tâches réalisées par l'homme d'entretien, gestion de l'activité des veilleurs de nuit...). (Entretiens n° 1 - 4 - 6 - 9 )

Une des missions pivot des Centres d'aide par le travail consiste, comme pour les autres établissements du secteur handicap, à coordonner des actions éducatives, sociales et médico – sociales, réalisées par les équipes pluri – disciplinaire au service de la personne handicapée. Outre l'ampleur et la diversité des tâches liées à l'organisation matérielle, une des particularités du CAT reste, de concilier les actions de soutien au bénéfice de la personne et les objectifs liés à une production de qualité (entretiens n° 14 - 16 - 17). L'équilibre que chaque établissement réalise, entre les actions de soutien et les impératifs de production, pèserait sur la reconnaissance sociale de l'activité du chef de service.

Les clubs de prévention allient bien souvent, une activité qui couvre à la fois un cadre politique et stratégique, et une dimension plus pédagogique. Le travail du chef de service s'inscrit à l'interface de ces deux registres, qui combinent un ensemble de tâches de nature différente (entretiens n° 5 -13 - 15), et rendu parfois encore plus complexe, par l'absence d'un poste de directeur dans l'organigramme, eu égard le manque de moyens de la structure. La définition de sa sphère d'exercice professionnelle est d'autant moins évidente, que le chef de service cumule alors deux fonctions, comme c'est les cas pour les entretiens n° 13 et 15.

Les deux services exerçant des mesures de protection judiciaire de l'enfance ont en commun d'employer des chefs de service à temps partiel. Ils occupent encore, à mi - temps un poste d'éducateur spécialisé (entretien N°7), et un poste d'assistante sociale (entretien n°3). Les associations, qui gèrent ces services, ont à la fois augmenté et diversifié leur activité, parfois à titre expérimental, comme c'est le cas pour les mesures d'Investigation et d'Orientation Educative. Il y a donc nécessité de développer une fonction d'encadrement intermédiaire, pour encadrer des professionnels devenus plus nombreux, et qui développent des nouveaux projets, même s'ils entrent dans le cadre de mesures ordonnées par le magistrat. La difficile reconnaissance de la fonction d'encadrement est liée à des dimensions historiques, où la pratique du travailleur social exerçant des mesures de protection de l'enfance, s'est davantage apparentée à celle d'un travailleur libéral, et où la fonction de chef de service n'est apparue que tardivement. Il n'est alors pas toujours facile de lui donner sa place, dans une organisation du travail, ou de l'associer aux orientations politiques institutionnelles, comme en témoignent les propos de cette chef de service :

*« Non, c'est quand je disais le directeur, c'est parce que, à l'interne, les réunions de cadres au départ étaient des réunions des directeurs, les chefs de services ça existe depuis, je ne sais plus depuis combien de temps dans l'institution, enfin ça dépend des secteurs, mais euh, au*

*départ les chefs de service n'étaient pas du tout inclus dans cette équipe de cadres, notamment par les réunions. Et c'est venu progressivement, mais ce n'est encore pas clarifié, donc c'est pour ça que je dis équipe de, de directeurs parce que, on a commencé à travailler avec les équipes en deux groupes, les chefs de service et les directeurs, à travailler sur le même thème (inaudible) parce que nous on travaille, mais pas eux donc ils font autre chose. Donc on est pas satisfait, nous les chefs de service, donc moi j'ai proposé à mes collègues qu'on travaille, nous chefs de service, sur cette fonction, d'autant plus que c'est une demande du directeur, même s'il ne nous relance pas, je me dis (inaudible) pour qu'on puisse du coup permettre à ce qu'on clarifie notre place, euh dans l'équipe de direction, en phase avec l'équipe de directeurs, pour qu'eux ils puissent nous dire aussi, comment, ils nous voient, comment ils ne nous voient pas, mais c'est vraiment, je dirais beaucoup plus lié à l'association, à cette réunion de cadres, quoi, hein qui est, qui le seul, qui est le temps institutionnel ». (entretien N°3)*

Quelques soient les secteurs d'activité, dont relèvent les chefs de service interrogés, la référence aux différentes missions est toujours présente, mais à chaque fois selon une combinaison spécifique : plus de communication, plus d'encadrement des personnels, plus de supervision pédagogique.

En fonction des différentes configurations institutionnelles, de la nature de l'activité, des relations que le directeur et le chef de service entretiennent, l'accent est davantage mis sur l'une ou l'autre des missions. Ceci a parfois pour conséquence, que le chef de service ne maîtrise plus forcément le sens de son activité d'encadrement, ou se replie, quand sa fonction n'est pas reconnue, sur l'accompagnement des usagers. La valorisation importante d'un des aspects de la fonction, joue comme un effet « d'émiettement » de l'activité d'encadrement, au détriment d'une appréhension plus globale de celle - ci.

Recrutés, nous l'avons vu, dans un échange social où se négocient les compétences, où ces professionnels sont jugés dignes de confiance parce qu'ils ont été « jugés sur pièces », dans leurs compétences à exercer le métier initial d'éducateur ou d'assistants de service social, (promotion interne, accès par les réseaux, sollicitation d'un le directeur), les chefs de service fondent encore leur légitimité sur leurs compétences à accompagner les usagers. Les orientations des politiques publiques valorisent la gestion efficiente d'un établissement ou d'un service, en référence à une conception de l'encadrement, qui s'incarnent dans l'exercice de fonctions transversales. Mais les chefs de service interrogés, se reconnaissent davantage en tant que cadres, sur la base de leur expertise pédagogique, même s'ils ne gardent pourtant qu'une activité ponctuelle d'accompagnement des personnes. Pour exemple on peut citer

respectivement ce chef de service de club de prévention ou cette chef de service de CAT :

*« Alors tout ça c'était très intéressant parce que quand on passait en revue les situations des jeunes, moi je les connaissais tous, les jeunes et donc cela me donnait une légitimité pour intervenir et pour donner un point de vue sur la façon dont il fallait traiter la situation du gamin. De la même façon ce que j'ai fait au début, j'ai toujours eu quelques jeunes suivis en direct. Au début c'était difficile, parce que le chef de service ne doit pas se mêler de ça, il n'est pas éducateur et puis j'ai attendu mon heure, elle est venue assez rapidement parce qu'il a toujours quelques jeunes un peu violents, un peu agressifs, qui foutent les jetons à tout le monde et là que ce soit le chef de service qui s'en occupe cela ne gêne plus personne. On a beaucoup moins de principes, donc moi j'ai attendu mon heure, c'est venu assez vite au bout de trois mois, il y en a un qui est venu en permanence avec un couteau et qui a dit qu'il allait revenir le vendredi suivant faire la peau d'une éducatrice, donc là on est venu me raconter ça un petit peu effrayé, et moi j'ai dit : « je vais venir et le recevoir » tout le monde était bien content. Personne n'a contesté que je puisse voler le travail des éducateurs et puis ce gamin j'ai traité le problème avec lui et puis après je suis resté son éducateur ». (entretien n°5)*

*« Disons que, je dirais le travail ça a toujours été moi depuis longtemps, je suis très impliquée dans une démarche très individuelle en fait. Donc avec une personne précisément, en aidant la personne et en essayant d'aller un peu à la rencontre. C'est comme ça que j'ai toujours, bon disons toute personne, peu importe le handicap, c'est une personne à part entière avec une histoire, et d'aller à sa rencontre pour savoir où elle en était et est-ce qu'elle se projetait et de la connaître. C'est un peu ça je dirais c'est ce que je fais ici avec l'encadrement. Je ne suis pas, moi je pense qu'il doit faire ça, c'est comme ça, je vais plutôt aller chercher où il est, peut-être l'amener ailleurs hein, si il y a besoin, ou simplement de rester là, et puis, bon je dirais c'est quelque chose de très individualisé pour moi mon travail. Donc, ce qu'il faut développer, et je pense que, enfin, je crois que c'est ce côté relationnel pour moi qui me semble très important, que j'ai bien l'impression d'avoir acquis au fur et à mesure. Quand j'ai démarré en 1978, c'était pas ça, c'était pas pareil, bon je suis beaucoup plus à l'aise au niveau relationnel, de ce que la personne peut sortir, peu me donner, je dirais une faculté d'écoute en fait, d'aide et de compréhension, de pouvoir tout simplement aller lui dire est-ce que je t'ai bien compris? Tu m'as bien dit ça? Et je dirais la faculté, la première chose que je trouve intéressante à avoir, c'est une disponibilité, c'est une écoute, mais vraiment entendre ce qu'elle dit. Parce que souvent on dit, bon j'entends, oui j'ai entendu, mais je suis tellement occupée à penser que c'est pas ce qu'il va me dire que je voudrais entendre. (entretien n°16 )*

En ce qui concerne notre échantillon, il semblerait que les chefs de service éducatifs réfèrent essentiellement leur activité d'encadrement, à une compétence centrale dans le métier d'éducateur spécialisé, celle qu'ils nomment le savoir clinique. Les professionnels en parlent comme d'un savoir, qui inclut l'expérience et la connaissance relationnelle des personnes. Cette expertise concerne aussi les liens, que ces professionnels sont capables de faire entre leur expérience et des dimensions théoriques, pour formuler des diagnostics relatifs aux problèmes rencontrés par les personnes.

Si pour l'éducateur le savoir clinique reste une compétence centrale dans la garantie d'un accompagnement de qualité vis à vis des usagers, est - il pour autant une référence qui permette de structurer l'activité d'encadrement ? Certes, il le met en œuvre dans le cadre de la supervision pédagogique (analyse des situations suivies par l'éducateur et de son implication dans celles - ci), mais l'article - t - il pour autant avec d'autres registres de la fonction d'encadrement comme la stratégie, la prospection et l'anticipation, la création et l'entretien d'un réseau, la conception de projets dynamisant pour les usagers... Dans le discours des professionnels interrogés, le savoir clinique fait figure d'évidence et fonctionne comme un élément incontournable dans l'identification à une fonction de chef de service, mais la référence à ce savoir permet sans doute de faire l'impasse sur les contraintes liées au statut de cadre :

*« Cela n'a gêné personne, je leur en ai piqué un, et puis après 2, 3, les trois c'était 3 tordus, 3 situations difficiles, 3 mecs un peu agressifs, turbulents, et ça a permis de montrer ce que je savais faire en tant qu'éducateur, tout en étant chef de service j'étais éducateur aussi et donc j'avais cette légitimité, et quand en réunion d'équipe je disais moi ce gamin je pense qu'il faudra essayer ça ou faire ça avec lui par rapport au problème de gestion, les mecs qui rentrent dans les bureaux qui se servent qui font un peu ce qu'ils veulent, il faudrait gérer comme ça, je le disais en réunion avec les éducateur et je le faisais avec eux lors des permanences et je posais des actes auprès des jeunes aussi ». (entretien n°5)*

Dans les dispositions particulières requises pour exercer une fonction de chef de service il est cité :

- Le sens de l'organisation (entretien n°15 - 3 - 5)
- L'importance de l'expérience : dans l'entretien n°11 il est fait allusion au « feeling », dans l'entretien n°16 c'est l'importance de la prise en compte de la relation humaine, dans l'entretien n°10 c'est la valorisation du rôle professionnel et du rôle de la personne, dans l'entretien n°2 c'est la disponibilité aux autres, dans l'entretien n°4 c'est avoir une personnalité qui ne renforce pas l'angoisse de l'équipe.
- Une seule personne mentionne l'importance de savoir recevoir le conflit, et donc d'avoir des qualités, pour négocier clairement et fermement. (entretien n°7)
- Une seule personne également indique l'importance de savoir déléguer. (entretien n°5)

### **4.3 Une logique de la compétence qui favorise une qualification du poste plutôt que de la personne**

Nous l'avons vu, le recrutement des chefs de service éducatif s'effectue davantage sur une logique de l'élection, que sur l'évaluation de leur capacité à occuper une fonction d'encadrement. Ils ne bénéficient pas de socialisation collective, dans le cadre d'une formation qualifiante, et l'accès à la fonction revêt un caractère très individualisé, sur la base de la démonstration d'un savoir - faire ayant trait le plus souvent au métier initial. Ceci n'incite pas les chefs de service à clarifier, avec le directeur, les délégations prévues par les conventions collectives du travail, et risque de cantonner ces deux niveaux de l'encadrement à un fonctionnement sur la base de l'ajustement mutuel. Bien qu'il soit possible d'identifier des compétences transversales, qui préciseraient la fonction d'encadrement des chefs de service, il n'existe pas dans notre échantillon de lecture homogène de l'activité du chef de service, en ce qui concerne les missions et les tâches, comme en témoigne notre tableau récapitulatif.

Les stratégies liées à l'exercice professionnel restent très dépendantes du contexte dans lequel celui - ci s'inscrit, et ne facilitent pas la reconnaissance sociale de la fonction, là où des associations de directeurs amalgament fonction et statut pour parler d'un métier. Cette logique de la compétence, se combine avec les effets des contraintes socio - économiques, et l'on distingue alors soit :

- Une instrumentalisation du poste de chef de service.
- Un « gonflement » du poste qui s'apparente alors du point de vue statutaire à un poste d'adjoint de direction.

L'instrumentalisation du poste de chef de service se décline, nous l'avons vu, sur la base d'un statut qui recouvre une hétérogénéité des relations d'emplois, mais aussi par une reconnaissance insuffisante de l'activité de l'encadrement. Bien souvent il n'existe qu'un mi - temps là, où un plein temps serait nécessaire. (entretiens n° 3 - 7 -16 -17). C'est aussi le cas d'un poste de chef de service (entretien n°6), qui intègre des tâches de secrétariat, car il s'agit d'une unité pour enfants, que l'on a décentralisée, sans y affecter tous les moyens nécessaires. La gestion d'une antenne d'un service de protection de l'enfance (entretien n°7) amène le chef de service à remplir des tâches, qui relèvent plus de l'exécution, que d'un statut de cadre :

- Gestion matérielle de l'antenne. (achat de petit matériel, entretien, petites réparations).

- Dans le cas où il n'y a pas de secrétariat il doit aller porter le courrier au siège de l'association, pour qu'il soit frappé. Puis il doit le récupérer, il est amené à répondre au téléphone.
- Assurer des temps d'encadrement des usagers : le chef de service est alors intégré dans l'horaire de fonctionnement des équipes.

Le « gonflement » du poste peut s'inscrire dans des configurations diverses : le directeur peut être responsable de plusieurs établissements. Le chef de service est alors le remplaçant permanent de la structure. (entretien n°8). Il a des délégations explicites et le statut de remplaçant permanent du directeur (environ 20 points de plus soit environ 60 €). Il peut gérer divers services et plusieurs équipes, qui mettent en œuvre des activités différentes, comme ce peut – être le cas dans un Centre de soins spécialisés en toxicomanie (entretien n°20) ou encore dans un Institut médico – éducatif où le chef de service gère deux structures différentes. Il a la responsabilité de 5 groupes d'enfants et participe à la mise en œuvre de projets sur le plan associatif. (entretien n°18)

Les chefs de service de notre échantillon définissent alors bien souvent leur activité d'encadrement, à partir de la seule qualification de leur poste sans le resituer, ni dans les rapports sociaux à l'œuvre dans l'établissement, ni dans la place qu'il occupe dans la division sociale et technique du travail, tant à l'interne que par rapport au champ dans lequel ce poste s'inscrit. Ces professionnels perçoivent donc alors leur activité, essentiellement du point de vue d'une succession de tâches, plutôt que comme un agencement cohérent de missions.

Ceci les amène d'ailleurs souvent à se sentir dépossédés d'une autonomie professionnelle, ou lorsqu'il pense en bénéficier, à se vivre écrasés sous l'ampleur et la diversité des tâches. Ils ont alors tendance à conforter leur expertise pédagogique, à la fois pour être reconnu des équipes qu'ils encadrent, et avec lesquelles ils partagent encore bien souvent un habitus professionnel, mais peut - être aussi pour garder une marge de manœuvre, et résister à l'imposition de normes de l'encadrement, qu'ils ne reconnaissent pas forcément légitimes. Ils les considèrent comme extérieures aux références du métier initial. Elles sont véhiculées par des directeurs, avec lesquels ils entretiennent des rapports d'endettement, et avec lesquels ils n'ont pas forcément négocié la division du travail d'encadrement.

La reconnaissance du travail d'encadrement, et d'un exercice professionnel, n'est donc pas



liée à une qualification, ni même à une classification dans une convention collective, mais bien, comme nous l'avons vu dans le rapport au statut, à des critères, qui permettent de qualifier la division du travail d'encadrement et qui ont une incidence sur la qualification du poste. On peut ici les rappeler :

- La place du service dans l'établissement (notamment quand il s'agit d'un établissement qui remplit plusieurs missions, et qui fonctionne de ce fait, avec des équipes pluri-disciplinaires, structurées sur des valeurs professionnelles différentes, comme c'est le cas pour les CAT ou les IME).
- La reconnaissance et l'identification d'une fonction d'encadrement au sein de l'établissement au sein de l'établissement ou service.
- L'articulation du poste de chef de service avec celui du directeur et ceux des membres de direction.

La légitimité du chef de service est directement dépendante de la qualification de son poste. Cette légitimité lui donne du pouvoir et de l'autonomie professionnelle. Elle a une incidence directe sur son travail d'encadrement. Elle peut le réduire à une activité technico – organisationnelle, ou au contraire le resituer dans les enjeux politiques, pour lui redonner du sens.

#### **4.4 Un déficit d'anticipation stratégique et d'identification à un statut de cadre**

La plupart des chefs de service interrogés, l'ont été avant la signature de l'avenant cadres à la CCNT de 1966, et avant la loi du 2 janvier 2002. Néanmoins le projet de rénovation de celle - ci était largement entamée. Les différents entretiens se réfèrent peu, aux contraintes du champ de la question sociale, et au rôle que les politiques publiques cherchent à assigner au statut de cadre. C'est de toute façon une catégorie sociale à laquelle ils s'identifient peu, puisque bien souvent les chefs de service disent n'avoir pas voulu être cadres, mais responsables.

Ils ont souvent une perception des tâches qui évolue. Mais ils ne resituent pas forcément cette évolution dans une transformation plus globale de l'activité d'encadrement. En ce qui concerne l'optimisation du fonctionnement des établissements, certains chefs de service citent la gestion des effectifs comme l'une de leurs activités ( entretiens n° 6 - 9 - 11 -12 - ). Une

autre mentionne la production d'indicateurs de suivi (entretien n°13), une autre encore déclare être responsable de la liste d'attente des demandes d'entrée en CAT. Le caractère stratégique de cette activité, en ce qu'il représente des efforts d'adaptation de l'établissement à son environnement, n'est pas énoncé comme tel et semble être perçu comme une tâche de plus.

De même, dans nos observations ultérieures, nous avons pu constater que les chefs de service se plaignaient du surcroît de travail, occasionné par la gestion de la réduction du temps de travail. Là encore ils considèrent ces tâches comme de nouvelles normes, auxquelles ils doivent se conformer, sans pour autant énoncer les enjeux liés à la transformation de leur activité d'encadrement.

Les chefs de service interrogés, n'ont qu'une perception très lointaine des orientations associatives, des enjeux qui en découlent, et de leur impact sur leur activité d'encadrement. Même pour ceux censés bénéficier d'une bonne autonomie professionnelle, on note peu d'allusions aux dimensions d'anticipation et de prospection, qui caractérisent habituellement le statut de cadre et qui sous entend, une confiance faite au professionnel, pour mettre en œuvre des orientations pertinentes pour le développement de l'entreprise. Il semblerait, que l'autorité conférée au statut du chef de service, soit avant tout technique, et mise au service d'un encadrement des personnels, pour garantir une bonne exécution du travail d'aide aux personnes, comme si le registre politique de l'action était réservé aux seuls directeurs. C'est à notre sens, ce que semblerait d'ailleurs traduire la terminologie de « cadres de proximité », adoptée dans le référentiel de formation, conçu à l'initiative de la Direction générale de l'action sociale.

## Conclusion

Les directeurs ne décident pas seulement de l'activité d'autrui, contrairement à une représentation sociale, qui a vécu. Ils travaillent, et exercent une activité d'encadrement des structures et des personnes voire des populations, dans un espace occupationnel structuré sur des valeurs fortes d'autonomie et d'émancipation des personnes, des groupes et des communautés mais aussi sur des énoncés technicistes, construits sur le modèle de la réparation.

A la fois mandataire des institutions et représentant des personnes, le travail social occupe désormais explicitement, un statut d'activité marchande. Activité à caractère relationnel, l'aide aux personnes est soumise aux mêmes contraintes, que celles qu'on observe dans l'univers de la production. Le besoin de diversification et d'individualisation des offres de « service » entraîne une organisation flexible du travail, avec pour modèle dominant, celui du travail en réseau. Le directeur doit donc, susciter l'implication des cadres et des autres personnels, sur des projets innovants et concurrentiels. Le directeur motive désormais davantage les personnels sur les compétences que sur les requis du poste.

Néanmoins l'analyse empirique met en évidence une contradiction, entre l'individualisation de l'offre, et la nécessaire logique de standardisation imposée aux établissements. C'est ainsi que les observations des réunions de cadres que nous avons réalisées nous permettent de donner pour exemple : la mise au point d'un vade - mecum, sur le respect des normes de sécurité, diffusé à l'ensemble des structures de l'Etablissement public départemental, l'appel aux marchés publics pour des prestations diverses, la gestion associative (et non plus par établissement) des transferts durant les vacances, la formalisation d'indicateurs, permettant de repérer, pour un même nom d'enfant, le nombre de demandes de placement, et l'endroit où se trouve le jeune au moment de la comptabilisation des effectifs, la gestion des demandes de placements, durant les vacances d'été, avec la Direction du territoire, en concertation avec les établissements du secteur public et associatif.

Les directeurs doivent inscrire et diversifier l'offre d'aide de leur établissement ou service, dans un environnement concurrentiel, en nouant des relations ou des partenariats pertinents sur leur territoire de référence. Là encore l'observation nous apprend, qu'il peut s'agir pour un

internat d'un travail « hors murs », en collaboration avec une référente sociale, au bénéfice d'une adolescente en fugue, que les professionnels n'ont rencontrée, que d'une façon ponctuelle, malgré l'ordonnance de placement la confiant à l'établissement. Ce qui est nouveau, c'est d'accepter de travailler avec des jeunes insaisissables, de faire un travail en « pointillés » avec eux. De la même manière on assiste au développement de l'accueil modulé. La création de ce type d'accueil, permet un gain sur les coûts, puisqu'on peut accueillir plus de jeunes dans un même lieu. Mais c'est aussi un travail social, qui s'inscrit dans la médiation, c'est à dire dans la mise en synergie d'un certain nombre d'actions éducatives, pour permettre à ces jeunes de retrouver une place sociale.

Ces évolutions, vers de nouvelles formes de travail, incitent à une recombinaison de collectifs professionnels temporaires autour d'une mission précise. Le directeur doit faire face à des négociations et à des arbitrages divers.

Le renforcement du droit des usagers et de leurs familles, les missions de chacune des institutions partenaires du projet, les conflits de compétence dans un cadre juridique nouveau, déstabilisent la référence à l'institution, engagent la responsabilité du directeur et des professionnels. Cela peut être vécu par ces derniers comme une atteinte au statut et aux rôles professionnels qui en découlent. Si ces évolutions ne sont pas anticipées et intégrées, dans la perspective d'une gestion stratégique de l'établissement, le directeur et les autres professionnels peuvent vite s'engluer dans une injonction paradoxale, à savoir respecter la norme et le cadre en tenant compte du risque et dans le même temps se confronter à la nécessité de prendre des initiatives au service de la personne.

Même s'ils ont en commun d'exercer des activités de commandement, de gestion voire d'encadrement technique, les directeurs d'établissements peuvent avoir un statut diversement reconnu et ne pas tout à fait exercer le même travail.

Si tous effectuent des tâches de conception et s'inscrivent dans une relative polyvalence du travail, celle - ci peut s'incarner dans des registres divers. Il peut s'agir d'une polyvalence verticale où le directeur assume une partie des tâches du directeur général (impulser des dynamiques inter - associatives ou inter - établissement, mobiliser des personnels de différents établissements sur des projets transversaux...). Ce peut être une polyvalence horizontale où le directeur gère l'organisation matérielle et le personnel sur d'autres

établissements. La polyvalence peut aussi amener le directeur à remplir des tâches d'exécution, notamment dans de petits établissements généralement avec peu de moyens, financés par l'Etat et devant équilibrer subvention et activité commerciale ou financé par le Conseil général, mais devant composer avec l'Aide sociale départementale et la participation des usagers.

Néanmoins les directeurs ont en commun une difficulté à déléguer. Lorsque la délégation s'exerce, c'est avant tout sur le plan organisationnel et pédagogique. Ils restent préoccupés par l'intérêt de l'utilisateur, et le traduisent dans l'exercice de leur activité, soit dans une relation de face à face avec ce dernier, soit en relayant ses besoins, à travers la prise de responsabilités politiques.

Le travail d'encadrement des directeurs s'inscrit dans un champ désormais soumis aux exigences de la modernisation. L'arbitraire culturel de la qualité énonce comme évidente la notion de service à la personne. Peut-on pour autant considérer que la notion « d'utilisateur – client » va de soi ? Quand bien même y aurait-il un client, que les établissements chercheraient à « fidéliser », par une amélioration de l'offre de service, encore faudrait-il l'identifier. S'agit-il des élus qui reconduisent le budget, de la personne accompagnée elle-même ou encore les associations de parents compte-tenu de leur poids représentatif ?

L'idéal gestionnaire, impulsé par les politiques publiques, participe à un travail d'imposition du sens et à la création de nouvelles catégories de perception du monde social. Le travail social est soumis désormais à une recherche de technicité, (logiciels d'évaluation, manuels de procédures qualité, gestion informatisée des demandes de placement...) gage d'efficacité et d'économie, même si les analyses empiriques relèvent encore peu de traces d'une activité d'évaluation réellement formalisée. L'intention est néanmoins présente. De même la notion de contrat se substitue au modèle de l'assistance, et impose un principe consumériste, où l'utilisateur (ou son représentant) acteur de son projet saurait choisir, au meilleur prix, les services qui lui conviennent.

Si le travail du directeur est contraint par des déterminants extérieurs au champ, ce n'est pas pour autant, que ces derniers fonctionnent comme des repères clairs qui aident le directeur à s'orienter. Jean - Pierre Legoff identifie les pièges de l'idéologie moderniste, qui reprend les traits formels de la légitimité de type rationnel – légal, par son aspect gestionnaire, sa

référence constante aux compétences et aux procédures, mais qui s'en démarque radicalement, par le brouillage opéré dans la délimitation des sphères de compétences et dans le système hiérarchique. Elle n'intègre pas non plus le caractère de stabilité et de prévisibilité nécessaire à ce type d'organisation sociale.<sup>533</sup> On peut énoncer ainsi un certain nombre de paradoxes devant lesquels sont placés les directeurs:

- Assurer la gestion des gains de productivité liés à l'aménagement - réduction du temps de travail, dans le cadre d'une activité à caractère essentiellement relationnel, où l'utilisateur est co - producteur du service<sup>534</sup>. C'est à dire que le professionnel, ne peut l'aider, que si l'utilisateur lui - même l'a reconnu capable de l'aider. Comment concilier alors une approche globale de la personne et la hiérarchie des actes professionnels, là où des professionnels sont parfois contraints à exercer un travail vidé de son sens, et se réfugient dans une comptabilisation accrue de leurs actes ?
- L'inflation des normes, qui favorise un repli sur le principe de précaution, tout en soutenant, qu'on ne peut éduquer sans prendre de risques.
- La contradiction entre un discours de l'implication personnelle, et de l'engagement sur des valeurs, et l'adhésion à un nouvel ordre normatif, qui incite à l'obtention de résultats et de performances.
- L'accroissement du positionnement concurrentiel des établissements, via la production de référentiel de bonnes pratiques, et le respect du droit des usagers qui peut conduire à des situations ingérables sur les lieux professionnels, compte - tenu du manque de moyens, pour mettre en oeuvre ces orientations. (exemple de la mise en oeuvre de visites de parents dans des structures de la petite enfance, où un professionnel assurant le week - end est confronté seul, à des problématiques parentales, qui se potentialisent les unes les autres).

Si la branche professionnelle s'est alliée avec des universitaires pour défendre la qualification des cadres du travail social<sup>535</sup>, et notamment à travers la création temporaire d'un collectif

<sup>533</sup> Le Goff - Jean - Pierre (2002) La démocratie post - totalitaire. Edts La découverte

<sup>534</sup> A propos de l'activité d'aide aux personnes Louis Maheu et Paul - Antoine Bien - Aimé écrivent : « *Sa collaboration ou coopération, ses formes de résistance ou encore sa neutralité passive, attentiste, sont plus que des conditions, dans lesquelles s'exerce le travail réflexif. Elles structurent directement la production de ce travail. La présence de l'utilisateur au pôle de production de ce travail se maintient d'ailleurs même quand l'utilisateur se constitue, à même ses pratiques collectives, comme une catégorie sociale, une population - cible, ou est d'autorité constitué ainsi par des appareils de la bureaucratie Etatique ou de la société administrée* ». « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence ... » in Sociologie et sociétés - article cité p 192 - 193.

<sup>535</sup> Chauvière (Michel) - Tronche (Didier) sous la direction de - 2002 - Qualifier le travail social - Edts Dunod

intitulé C.Q.F.D<sup>536</sup>, il paraît évident compte - tenu de nos observations et de l'analyse empirique, que le travail des directeurs ne se réduit pas à une somme de connaissances apprises en école, fût - elle l'Ecole nationale de la santé publique. Il requiert des dispositions personnelles variées, leur permettant de faire face à la complexité des situations, qu'ils rencontrent. La conjonction de déterminants objectifs, que nous avons décrits et l'encadrement d'une activité d'aide apparemment improductive, dans un contexte où les savoirs mobilisés évoluent, et où le contenu et la répartition des tâches se recomposent, sous les contraintes des dimensions économiques et du droit des usagers, amènent le directeur à développer une nouvelle compétence, celle de la gestion de la complexité.

En étudiant le rapport des directeurs au statut de cadre, nous avons vu que ceux qui s'orientaient le plus facilement dans le champ étaient ceux qui avaient géré leur carrière, compris et articulé dans les situations de travail, la double référence du travail social, et ce grâce à un habitus familial. Bien souvent ce sont les mêmes, qui s'engagent plus sur un itinéraire, que sur un poste. Gérer la complexité, reviendrait à posséder une qualification suffisante pour identifier les contraintes, comprendre les enjeux et négocier les marges de manœuvre. Ce serait aussi, avoir suffisamment d'expérience par le biais d'engagements antérieurs, et de repérages de réseaux. L'agrégation de l'ensemble des situations de travail, décrites dans les entretiens tendrait en fait à montrer, que les compétences se recomposent sur le modèle de la professionnalité de l'expert, même si peu de directeurs se représentent ou déclarent leur activité, comme intégrant une fonction d'expertise.

La diversité des situations de travail, recensées dans l'analyse empirique, ouvre le champ des qualifications, et ne les réduit pas forcément à l'acquisition de diplômes du travail social. Tenir compte du caractère relationnel de l'activité d'aide, dans un travail d'encadrement, signifie - t - il posséder un diplôme en rapport, ou être sensible à la nécessité d'identifier les critères d'évaluation d'une activité essentiellement relationnelle, mais porteuse d'efficacité symbolique, et donc susceptible de contribuer à la cohésion sociale ? La bataille porterait alors sur la formalisation des indicateurs de la valeur ajoutée de cette activité.<sup>537</sup>

---

<sup>536</sup> C'est la Qualification qu'il Faut Développer

<sup>537</sup> Pour une réflexion sur cette question on peut consulter la revue Education Permanente n°137- 1999 - « la relation de service » et plus précisément Weller (Jean - Marc) « Abuse - t - on de la relation de service ? A propos de la modernisation des administrations. Et Thévenet (Maurice) « Les dimensions oubliées de la relation au client »

Les directeurs de cet espace occupationnel nous semblent pris dans une contradiction, où la référence au métier incite à la polyvalence et donc à l'approche globale de l'utilisateur, mais fait courir le risque de l'identification à une figure dépassée du directeur, celle du directeur charismatique, que la littérature professionnelle a tendance aujourd'hui à renier. Mais à l'inverse, l'intériorisation des déterminants, qui contraignent le champ de la question sociale les incitent à s'identifier à un statut de cadre, et pourrait ainsi réduire l'activité de ces professionnels à celle d'agent rationnels et organisateurs. Et ce, d'autant plus que l'on peut considérer que le statut de cadre, difficilement revalorisé, a constitué une régulation du rapport salarial, dans un univers où a longtemps régné le statut quo sur cette question, sur le modèle de l'implication négociée, mais négociée une fois pour toutes. Les directeurs vont - ils alors chercher à gagner en capital symbolique, en prenant acte du processus de déprofessionnalisation des professions sociales, en renonçant à une identité de métier, au profit d'une technicité unifiée par les normes qu'imposent les politiques publiques ?

La référence à l'éthique pourrait se traduire par la recherche d'alliances efficaces, pour infléchir les rapports de force, pour convaincre de la valeur d'échange du travail des professionnels qu'ils encadrent, pour arbitrer les choix entre bonne santé financière de l'établissement et la réponse à des besoins sociaux. Les politiques publiques, que ce soit par la loi du 2 janvier 2002 ou par celle du 4 mars 2002 relative à la qualité des soins, en introduisant le droit des usagers, permettent le jeu d'un nouvel agent. Cela modifiera par conséquent les règles du jeu, les catégories de perception de la réalité, ce qui n'est bien sûr pas sans incidences sur les pratiques ultérieures et les systèmes possibles d'alliance. L'enjeu éthique pour les directeurs, mais aussi pour les associations employeur, est sans doute de convaincre de l'idéal de service et d'aboutir à une mobilisation des usagers et des professionnels. Il ne s'agit pas forcément de gagner en capital symbolique mais plutôt de trouver des échappatoires à une activité relationnelle, essentiellement contrôlée par la rationalité technique, et tenter de sauvegarder le sens de l'action, au delà d'une pseudo légitimité rationnelle - légale.

L'analyse empirique nous a aidé à reconstruire les représentations que les chefs de service ont de leurs missions. On constate ainsi qu'elles sont bien en cohérence avec la définition qu'en donnent les conventions collectives. Ces dernières se réfèrent à une expertise pédagogique, qui doit permettre d'élaborer avec les personnes, des projets les concernant ainsi que leurs familles. Conjointement ils doivent mettre en place des organisations du travail adéquates, en



tenant compte des choix de la direction, choix sous - tendus des valeurs, une lecture particulière du droit du travail et un style de management.

On constate, que le sens de leur travail se construit largement, sur la conception qu'ils ont de l'accompagnement des usagers, en lien avec la culture de leur métier initial. Le savoir clinique reste la principale source de leur expertise et les savoirs d'expérience les aide à garder une marge d'autonomie. Ces savoirs leur permettent, à la fois d'être reconnus par les équipes qu'ils encadrent, et de sauvegarder du pouvoir vis à vis du directeur. Ils maîtrisent ainsi des informations, que le directeur n'a pas, et qui concernent directement les populations. Ils donnent à leur activité un caractère particulier et plutôt informel selon les situations. On peut penser que plus le poste est instrumentalisé selon les trois critères de la division du travail d'encadrement, que nous avons mis en évidence, plus le chef de service cherchera à donner du sens à son travail, en valorisant l'expertise pédagogique, au détriment de l'organisation du travail, puisqu'il a peu de marge de manœuvre sur ce registre. A l'inverse, il peut chercher une organisation du travail performante, sans réelle cohérence avec l'intérêt des personnes accompagnées. Cela n'apparaît toutefois pas de manière dominante dans notre échantillon. Ceci concernerait surtout, deux des trois chefs de service interrogés, qui exercent en CAT. (entretiens n°14 et 17)

On voit donc tout l'intérêt pour le chef de service, de négocier ses délégations pour parvenir à une recomposition des fonctions d'encadrement. Garantir la fonction politique du travail social exigeant d'articuler organisation du travail, besoins des personnes et références socio – professionnelles.

Alors que cette négociation des délégations est loin d'être évidente en ce qui concerne notre échantillon, l'identification du statut de cadre, à travers les orientations des politiques publiques, assigne aujourd'hui d'autres finalités à l'organisation du travail, et notamment, nous l'avons vu, celle d'optimiser « l'entreprise sociale » . Sur le modèle de la réforme hospitalière et de l'accréditation les pouvoirs publics souhaitent harmoniser les coûts et valorisent « les bonnes pratiques ».

Si ce niveau de l'encadrement rend compte du caractère très hétéronome du champ, il représente sans doute le lieu, où vont se cristalliser les enjeux d'une culture de métier. La notion d'encadrement, d'équipes de professionnels qui réalisent une activité d'aide, est certes

questionnée. A la délivrance d'un service à une population, sur des bases contractuelles, les chefs de service peuvent opposer des critères d'évaluation de l'utilité sociale du travail, qu'ils contribuent à produire avec leurs équipes. Encadrer à ce niveau, pourrait certes prendre en compte l'amélioration du coût et de l'efficacité des prestations relevant de l'aide à la personne, mais la « proximité » serait alors un atout pour élaborer une meilleure rationalisation du travail, qui n'obéisse pas seulement à une maîtrise des dépenses sociales, mais à une réelle approche globale de la personne comme l'affirme également l'autre versant de la loi du 2 janvier 2002.

Compte - tenu des transformations qui affectent l'activité d'encadrement, et de la légitimité des chefs de service éducatifs, dépendante de la qualification de leur poste, on peut se demander quel va être leur jeu. Vont - ils abandonner une culture de métier, en échangeant de la légitimité contre un statut de cadre, qui cherche à les cantonner à un rôle d'organisateur déconnecté des enjeux socio - politiques ? Vont - ils utiliser leur expertise clinique pour résister à des pratiques de normalisation, au risque d'apparaître obsolètes, en étant davantage présentés comme des « supers éducateurs », que comme des cadres. Comme pour les directeurs, il y a donc un enjeu fort pour les chefs de service à articuler métier et statut, pour ne pas voir leur activité déterminée seulement par les contraintes du champ. L'absence de socialisation commune et une relation d'emploi, essentiellement basée sur la qualification du poste, représentent cependant des obstacles majeurs au développement du sens pratique de ces agents.

A l'évidence, les cadres que nous étudions ici ne constituent pas un groupe social homogène. Ils ne se représentent pas forcément les propriétés qu'ils ont en commun. Leur place dans la division sociale et technique du travail est très dépendante, de la position objective de l'établissement dans le champ, de la qualification du poste et des logiques de professionnalisation.. Les directeurs et les chefs de service éducatifs ne négocient pas leur autonomie professionnelle selon les mêmes règles du jeu. Le statut de cadre n'a pas la même valeur, et c'est l'usage que les professionnels pourront en faire, qui autorisera ou non la distinction dans le champ. S'ils n'identifient pas toujours clairement leur place dans la division du travail d'encadrement, on peut se demander comment ils vont encadrer ensemble le fonctionnement de l'unité productive, que représente un établissement social ou médico - social. Le chapitre suivant va donc s'intéresser, de manière plus précise aux interactions de travail dans la fonction d'encadrement, sur la base de deux monographies et d'observations de

réunions de cadres . Il sera question de rendre compte de la façon dont les cadres coopèrent, pour assurer leurs missions d'encadrement, dans un environnement social, politique, administratif et professionnel, fortement contraint par l'hétéronomie du champ de la question sociale.



## Chapitre 8 La fonction d'encadrement : rupture ou continuité ?

---

### Introduction

Le travail social a peu subi les effets de la division du travail en ce qui concerne la structuration des fonctions d'encadrement. Ceci tient à la fois à des dimensions d'histoire (que nous avons analysées dans nos chapitres 4 et 5), mais également à une absence de reconnaissance de la fonction d'encadrement<sup>538</sup> par les pouvoirs publics.

Cependant les nouvelles politiques publiques introduisent une rationalisation d'une activité qui avait trouvé son origine et sa légitimité, dans sa capacité à garantir le pacte social républicain. L'analyse des orientations des politiques publiques a montré comment ces dernières valorisaient, à travers l'introduction de normes censées évaluer l'efficacité de l'activité de l'aide aux personnes mais également son coût, une professionnalité qui s'apparente à celle de l'ingénieur social. L'introduction de nouvelles techniques, comme la gestion informatisée des flux, l'évaluation du Conseil général, des besoins sociaux sur un territoire, à travers une approche par les objectifs, la standardisation de l'activité d'aide aux personnes par l'usage de référentiels nationaux d'évaluation, sont autant de contraintes qui contribuent à faire évoluer le travail d'encadrement.

La revalorisation du statut des cadres s'est négociée, en échange de leur contribution aux gains de productivité, sur le modèle de la qualité industrielle. Dans cet espace occupationnel, le débat est encore peu vivace sur les indicateurs de la productivité des services. L'analyse du travail des directeurs et des chefs de service a montré que ces derniers se situaient encore (ou

---

<sup>538</sup> Nous employons cette fois - ci le terme dans le sens où Dominique Montjardet et Georges Benguigui l'utilisent à savoir : « *Versant empirique de cette notion analytique : la fonction d'encadrement, ensemble des agents occupant les places intermédiaires entre les fonctions dirigeantes et les emplois d'exécution, ensemble des emplois et des fonctions professionnelles qui constituent les couches moyennes* » in Montjardet (Dominique). Benguigui (Georges) « L'utopie gestionnaire - Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe. In *Revue française de sociologie*. Vol XXIII, n°4 1982 - p 608. « *On définira l'appareil comme l'ensemble des fonctions et donc des emplois, de conception, de gestion et d'encadrement. C'est le niveau intermédiaire où s'opère la traduction de l'intention économique des dirigeants (qu'ils soient « capitalistes » ou « directeurs » en manœuvre prescrites aux exécutants. On peut dans le cas de telle ou telle entreprise, approcher une description concrète de son appareil en recensant tous ceux qui, le long des filières techniques du produit et des machines (conception, études, essais, fabrication, entretien, contrôle, emballage, magasinage, expédition, après - vente...) et des filières de gestion (approvisionnement, comptabilité, recrutement, planning...) ont un emploi dont le contenu s'analyse comme poly - activité* » ibid p 610

étaient situés par les directeurs) dans une place de « professionnels du front ». S'ils n'ont pas gagné en légitimité par la revalorisation de leur statut, leur connaissance des contraintes des professionnels sous leur responsabilité et des souffrances des populations leur permettent d'enrichir la réflexion citoyenne, sur la question de la productivité des services. L'analyse structurale a montré que les chefs de service occupent des positions dominées dans le champ, mais c'est pourtant à ce niveau de l'encadrement que le changement est possible, à condition toutefois, que les agents capitalisent leur sens pratique.

Des spécialistes de l'analyse des politiques publiques décrivent un glissement sémantique du terme « service public », qui sous - tend l'idée d'un intérêt général énoncé par le politique, au terme de service au public qui inscrit le service public dans une logique marchande.<sup>539</sup> Dans ce contexte, dont les cadres n'ont pas forcément la mesure, les directeurs et les chefs de service peuvent être tentés d'échanger une culture de métier contre une légitimité statutaire. L'introduction de normes de productivité dans une activité à caractère relationnelle, supposée échapper aux enjeux marchands, introduit une ligne de démarcation entre les cadres qui vont se soumettre à une rationalisation de leur activité d'encadrement en sacrifiant les références socio - professionnelles, et ceux qui vont tenter de sauvegarder le sens du travail, en soumettant la rationalité à l'épreuve de l'éthique.

Dans un champ hétéronome, dominé par l'orientation libérale de la gestion des politiques publiques, nous nous interrogeons sur la lecture, partagée ou non, que peuvent faire les directeurs et les chefs de service des contraintes qui structurent le champ. Nous cherchons à décrire les modalités selon lesquelles ces cadres vont tisser des relations pour assurer les tâches d'encadrement (répartition, recomposition, évitement, ignorance, accaparement ou relégation de certaines tâches). Nous nous demandons comment les directeurs investissent le registre des orientations politiques et stratégiques, comment ils anticipent les évolutions dans lesquelles l'établissement est pris, quelles sont les fonctions qu'ils investissent à l'interne comme à l'externe ? On s'interroge sur le possible conflit des légitimités entre les directeurs et les chefs de service éducatifs et sur ses répercussions sur la nécessaire continuité du travail d'encadrement. La division à l'œuvre, dans le travail d'encadrement, se traduit - elle par une combinaison des activités de conception, de gestion et de relation qui oppose le pôle politique et le pôle technique ? Ou est - il possible d'observer des choix opérés en matière

---

<sup>539</sup> Duran (Patrick) 2003 - « Le pouvoir politique pris aux mots. Action publique, politique publique, service public ». in Informations sociales n° 19/2003. Les frontières du service public.

d'organisation des relations entre les différentes fonctions dictés par d'autres facteurs que la prééminence de la rationalité instrumentale ?

## **1 L'encadrement de l'organisation productive : deux exemples**

### **1.1 Une Maison d'Enfants à Caractère Social**

#### **1.1.1 Descriptif de l'établissement**

Il s'agit d'un établissement qui accueille en internat complet une soixantaine d'adolescents présentant, selon la nomenclature en vigueur, « des troubles de la conduite et du comportement ». L'établissement déclare assurer l'hébergement et l'éducation de cette population. L'enseignement scolaire et professionnel est proposé à l'extérieur. Au cours de ces dernières années, l'établissement a diversifié ses modes d'hébergement en proposant un accueil, dans le cadre de petites unités. Il est financé par un prix de journée du Conseil général et son activité s'inscrit dans le cadre du schéma départemental de l'enfance et de la famille. Il a connu un certain nombre de difficultés qui l'ont amené, durant un certain temps, à fonctionner en sous - effectif. Les travailleurs sociaux chargés des placements ne privilégiaient plus forcément l'orientation des jeunes dans cette institution. Il a fallu engager une restructuration complète des locaux. Elle a été financée par le Conseil général. Il s'agissait d'un établissement vétuste, anciennement géré par une congrégation religieuse, comme ce fut le cas pour nombre d'établissements sociaux.

Après avoir fait partie de l'équipe de direction, le directeur prend ses fonctions en 1996, avec pour mission de faire revenir l'établissement à un taux normal d'occupation, de proposer un projet architectural, et d'engager la restructuration des bâtiments. La chef de service sera recrutée en 1997 et fera face seule à l'organisation, car un poste de chef de service est vacant. Actuellement le ratio d'encadrement demeure faible puisqu'on ne comptabilise que trois cadres : un directeur et deux chefs de service éducatifs pour environ une soixantaine de salariés. Un comptable assure une partie importante de l'activité administrative et financière, liée à la réalisation de cette activité d'aide. Il participe également à des réunions de chantier, dans le cadre de la restructuration. Il est responsable de manière informelle (pas de délégation) des personnels relevant des services généraux. Il n'a pas le statut de cadre et ne participe pas à la réunion de direction. Ceci le démotive parfois dans sa prise de

responsabilités.

### 1.1.2 La gestion de l'établissement

L'établissement est géré par une association qui a été restructurée à peu près au même moment où le directeur a pris ses fonctions. Les professionnels de l'établissement étudié ont d'ailleurs peu perçu ce changement. Interrogée sur ses relations avec l'association, la chef de service dira qu'elle n'en a quasiment pas, et que les contacts de l'association se font avec la direction. Le siège de l'association comporte une dizaine de personnes extérieures au secteur social et médico - social. L'association développe des services sur quatre départements et négocie avec trois financeurs : la Direction départementale de l'action sociale relevant de l'Etat, le Conseil général et la Caisse régionale d'assurance maladie. Elle gère trois secteurs d'activités :

- Des établissements relevant du secteur enfance/famille où s'inscrit l'institution que nous étudions.
- Différents établissements pour personnes âgées. (foyers logements, maisons de retraite)
- Des établissements relevant du secteur sanitaire. (clinique psychiatrique, hospitalisation à domicile).

L'association fait face à des enjeux politiques et financiers. Le directeur général est conscient d'une certaine « politisation » de l'Action sociale. Il pense, qu'il existe un marquage des associations. Celles - ci sont invitées à s'impliquer dans des actions innovantes, pour répondre aux besoins sociaux et, peut - être, favoriser ainsi le clientélisme politique. Il est donc de l'intérêt d'une association de ne pas gérer des établissements à l'échelon d'un seul département. Même si la situation monopolistique comporte des avantages, elle présente aussi des risques, notamment celui de la dépendance à un seul financeur.

Sur le plan financier, la loi du 2 janvier 2002 et les décrets d'application visent à transformer une logique de prix de journée (par personne accueillie) en une dotation globale. Selon le directeur général on retrouve, de manière implicite, le souhait des pouvoirs publics de mettre en œuvre les outils du secteur productif, comme l'analyse comparative des coûts des prestations. Les établissements sont soumis à la concurrence des prestations sociales dans un secteur où le débat financier est difficile. Il est, pour ce directeur général, souhaitable que la



restructuration du secteur social soit gérée par les travailleurs sociaux eux – mêmes. Mais ceci implique, qu'ils acceptent d'utiliser les outils de l'entreprise, pour réaliser les missions qui leur sont imparties. Les établissements de l'association se forment donc à la démarche qualité avec l'aide d'un cabinet conseil. Dans les relations avec les financeurs plusieurs cas de figure existent :

- Les établissements, financés par un prix de journée du Conseil général, doivent inscrire leur demande de moyens supplémentaires dans le cadre du schéma départemental enfance/famille, en signant des contrats d'objectifs, et parfois en répondant à des appels à projets.
- Les schémas départementaux de l'insertion prévoient le financement des établissements (centre d'aide par le travail, centre d'hébergement et de réadaptation sociale, centre d'hébergement et de soins en toxicomanie), sur la base d'une enveloppe budgétaire fermée qui n'est quasi pas réévaluée chaque année. La marge de manœuvre est étroite, car le poste des salaires est incompressible, et il n'y a pas de prise en compte de l'effet glissement/vieillesse/technicité. Celui - ci augmente forcément la masse salariale et diminue d'autant d'autres postes budgétaires.
- Les maisons de retraite ont connu une réforme de la tarification avec le passage à des conventions tri - partites : la Direction départementale de l'action sociale, le Conseil général et l'association gestionnaire. Cette réforme a eu pour conséquence, une affectation des personnels, dans trois chapitres tarifaires différents. Dans le chapitre soins, on retrouve des professionnels possédant un bon niveau de diplôme, et réalisant des actes qualifiés. Le chapitre hébergement, recouvre des personnes peu diplômées, et affectées à des tâches nettement moins valorisées, comme les soins de nursing par exemple. Pour le chapitre dépendance, les budgets sont alloués en fonction de l'évaluation du degré de dépendance des personnes accueillies, sur la base de grilles de référence. Cette réforme a pour conséquence une augmentation du volume du personnel et de sa qualification. Mais on passe d'une qualification peu élevée et d'une nécessaire polyvalence du travail, à une reconnaissance salariale des personnels, qui dépend du chapitre budgétaire où ils émargent. Ceci pourrait avoir des incidences sur les relations sociales des différents professionnels des établissements.

Le rayon d'action de l'association, sa surface politique et l'importance de la fonction

stratégique de la gestion financière ne permettent pas forcément au directeur général, de considérer chaque établissement de manière spécifique, ni même peut - être d'unifier « une ligne de conduite ». La diversité des activités ainsi que celle des populations, pour qui l'association développe des « offres de service », oblige le directeur à envisager des stratégies multiples. L'organisation ne suit d'ailleurs pas forcément le fonctionnement associatif habituel, où un directeur général tient sa délégation de l'association employeur, et où lui - même donne également délégation aux directeurs d'établissements. La délégation ne décharge d'ailleurs pas le directeur général de sa responsabilité, et implique de contrôler la bonne réalisation des missions, qu'il a confiées aux directeurs. Le directeur général, ne souhaite pas enfermer l'organisation des différents établissements, dans un fonctionnement associatif trop rigide.

Les directeurs d'établissements ont donc de larges délégations de pouvoir, et selon le directeur général, les initiatives trouvent leur origine dans les établissements, et se structurent sur le plan associatif. L'association propose des outils d'auto - régulation des établissements, mais elle participe également à la régulation de certains enjeux (comme l'aménagement réduction du temps de travail par exemple), par la mise en place de commissions locales. Elle cherche à anticiper les évolutions pour donner aux professionnels les moyens de travailler. Dans cette perspective, elle a mis en place une formation interne, pour tous les chefs de service des différents établissements du pôle enfance/famille, dans le but d'essayer, selon la chef de service interrogée, d'homogénéiser les pratiques, pour créer un pool de cadres agissant de façon cohérente avec des objectifs communs. Il s'agissait de réfléchir sur la spécificité du statut, la fonction et le rôle du chef de service. C'est donc, avec ces références plus ou moins formelles, que va se réaliser l'encadrement de la Maison d'enfants à caractère social que nous étudions. Avant de décrire plus précisément la fonction d'encadrement, dans cet établissement, il nous paraît utile de revenir sur la position du directeur et celle de la chef de service éducatif.

### 1.1.3 Les trajectoires du directeur et de la chef de service éducatif

Le directeur a exercé une fonction de psychologue sur plusieurs établissements, dont celui étudié, et ce pendant vingt ans. Il a fait partie de l'équipe de direction avant d'être recruté comme directeur. Il définissait alors son rôle comme « celui d'un expert », celui qui porte un regard extérieur sur le fonctionnement, qui assure un conseil un peu plus technique sur le projet pédagogique. Outre son titre de psychologue, il n'est pas titulaire d'un diplôme relatif à la fonction de direction, et n'a pas de formation sur le plan de la gestion comptable et financière. Il a participé à un stage sur le droit du travail organisé par le syndicat employeur. Il a beaucoup travaillé avec les équipes pour les soutenir dans leurs réflexions. Il a suppléé aux défaillances du directeur précédent, et l'association lui a proposé de « reprendre le poste », afin de sauver « le bateau qui coulait ». Il dit qu'il a été propulsé à cette place, mais qu'il n'avait aucune formation, relative à la gestion d'un établissement. Dans notre typologie, il est classé dans les directeurs recrutés sur leur expertise, en sachant que celle-ci se définit ici comme la capacité à faire face à des situations difficiles, mettant en péril le devenir de l'établissement. Sa représentation de ce qui est attendu, dans ce poste de direction, se structure autour de grandes missions :

- Assurer la pérennité de la structure, en favorisant les admissions de jeunes, pour éviter une sous-occupation, et donc une diminution du prix de journée, qui à terme n'aurait plus couvert les frais de structure.
- Recadrer la relation d'emploi, en sanctionnant les comportements reconnus comme inadéquats, sur le plan du droit du travail.
- Encadrer techniquement les équipes éducatives, dans la mise en œuvre des projets des jeunes, et pallier les dysfonctionnements de tous ordres.
- Superviser la restructuration des bâtiments, pour les rendre conformes aux normes de sécurité, et ce sans forcément être beaucoup accompagné par l'association.

La chef de service interrogée est titulaire d'un DEUG de psychologie et d'une licence de sciences de l'éducation. Elle a également suivi diverses formations à la relation (analyse systémique, programmation neuro-linguistique). Elle a été assistante de service social en Unité territoriale de prévention et d'action sociale. Elle a postulé, sur des postes de chef de service, dans différents établissements. Elle a été recrutée sur celui-ci, car elle y était connue, dans la mesure où elle présentait des jeunes qui devaient être placés. Dans notre typologie, elle fait partie des cadres recrutés sur la base d'un réseau, qui lui a permis « d'être

jugée sur pièces ». Elle a raconté d'ailleurs, qu'au cours d'un placement qu'elle a effectué, elle a été amenée à prendre une position qui a « percuté » au niveau de l'établissement.

Dans la division du travail cette chef de service éducatif se sent cadre. Néanmoins, douze ans se sont quand même écoulés, entre l'obtention du diplôme d'Etat d'éducateurs spécialisés et la prise de fonction en qualité de chef de service. Elle n'a pas de contacts avec l'association, et se dit peu associée, aux orientations politiques et stratégiques. Elle a cependant un statut de remplaçante permanente du directeur, et participe à la réunion de direction même, si pour l'association les chefs de service ne sont considérés comme du personnel de direction.

Elle s'estime cadre et pense faire partie de l'équipe de direction, car elle est légitimée par son directeur, mais également par son statut. Je ne pourrais pas travailler, explique-t-elle, si je ne me sentais pas en confiance ou reconnue, par le directeur : « *Je ne me pourrais pas exercer si je ne me sentais pas soutenue par ma hiérarchie et je crois que si c'était le cas je quitterais l'institution* ». Le cadre, dit-elle, c'est celui qui fixe le cadre, en étant supervisé par la direction. Les chefs de service ont à cadrer le fonctionnement des équipes, la philosophie de travail, la pédagogie. C'est donc sur ces bases, que cette chef de service identifie son activité, à celle d'un cadre. Son activité d'encadrement s'ancre essentiellement dans l'organisation et peu dans l'anticipation stratégique. Elle décrit son travail comme une fonction purement de cadrage, d'organisation, de rentabilité. Elle considère de la même manière, le fait d'être chef de service éducatif, ou chef d'atelier dans la production. Elle déclare assurer une mission de relation avec les différents partenaires, notamment en ce qui concerne l'accueil des adolescents, et le suivi de leur placement.

## **1.2 La fonction d'encadrement**

### **1.2.1 Le marché**

L'établissement a une habilitation, qui l'autorise à recevoir des jeunes, qui présentent des troubles de la conduite et du comportement. C'est le paiement du prix de journée par jeune accueilli qui assure l'équilibre budgétaire. Son activité s'inscrit désormais sur un territoire. Il doit tenir compte de « l'offre » d'autres établissements, assurant les mêmes missions, dans un contexte que nous avons déjà décrit comme concurrentiel. L'établissement a entre autre, comme interlocuteurs privilégiés des professionnels, appelés référents sociaux, qui proposent

au magistrat un placement des jeunes dans tel ou tel établissement. Cette orientation se fait bien souvent en fonction du réseau du référent social et de l'appréciation qu'il porte sur l'établissement.

Quand le directeur a pris ses fonctions, l'établissement n'était plus forcément bien considéré par les référents sociaux, et le taux d'occupation était catastrophique. Obtenir à nouveau l'admission de jeunes a pris plusieurs années. Les activités de relation avec les différents partenaires, pour recréer du réseau et reconstruire une image de l'établissement, ont alors pris un caractère stratégique. Ce travail a été commencé par le directeur et poursuivi par les chefs de service.

Le recrutement, au poste de chef de service, d'une assistante sociale ayant exercé en Unité territoriale de prévention et d'action sociale a représenté, à cette époque, un atout pour l'établissement. Ce n'était pas seulement recruter une personne mais c'était aussi récupérer son réseau. Interrogée, la chef de service dira que c'est son sens de la rigueur, allié à la fonction qu'elle occupait alors, qui a favorisé son recrutement. Elle explique qu'elle connaît ainsi beaucoup de monde, et que dans son travail de chef de service, les référents sociaux et leurs responsables sont des interlocuteurs essentiels. La connaissance des responsables territoriaux du secteur enfance (cadre A qui gère l'Aide à l'enfance sur un territoire) lui est très utile, pour débrouiller des litiges comme l'obtention d'une prise en charge administrative et financière, relative à l'accueil d'un jeune dans l'établissement, ou pour négocier une orientation davantage pertinente pour un adolescent.

### **1.2.2 L'organisation**

Le directeur déclare bénéficiaire d'une délégation totale, ce qu'il prend pour une marque de confiance, mais lui laisse parfois un sentiment de solitude. Le directeur perçoit l'association comme un organe de contrôle et de gestion. Nous pensons pour notre part, qu'au regard du développement géographique et quantitatif de l'association, son siège n'est pas suffisamment étoffé en personnel pour contrôler des délégations. C'est sans doute la raison pour laquelle le directeur général parle d'une large autonomie des directeurs. Néanmoins le directeur pense que le directeur général a des indicateurs pour contrôler le bon fonctionnement de son établissement, comme la certification des comptes par le commissaire aux comptes, ou encore

la remontée du taux d'occupation.

Le directeur développe également des collaborations avec d'autres collègues directeurs quand la réponse associative est insuffisante : échange d'informations en ce qui concerne les travaux, réflexion sur le rôle de la psychologue en maison maternelle, utilisation la de disquette d'un collègue permettant de gérer les horaires des éducateurs... Il participe à des commissions associatives, comme celles sur la sexualité ou la violence dans les établissements, l'impact de la loi du 2 janvier 2002 sur l'habilitation des établissements. La chef de service, compte - tenu de sa charge de travail (six équipes à gérer soit environ une vingtaine d'éducateurs), a passé un contrat avec les équipes : elle les laisse fonctionner en autonomie mais elle souhaite être tenue informée de ce qui se passe.

L'axe prioritaire du directeur a été de retrouver un taux d'occupation normal. Il a redéfini les missions de l'institution, et les caractéristiques de la population, à la demande de l'association. Celle - ci aurait d'ailleurs souhaité un rajeunissement des jeunes accueillis alors que « l'offre » de l'établissement correspondait bien aux besoins du territoire. Il a cherché à redonner confiance aux partenaires extérieurs.

Le directeur a dû reformer une équipe de cadres car celle - ci était inexistante à sa prise de fonction. Plusieurs changements avaient affecté l'institution. Un poste de directeur adjoint, momentanément accepté, a été supprimé par le Conseil général. Le seul chef de service présent a connu des difficultés professionnelles. Il est parti alors qu'une chef de service venait d'être embauchée. Le directeur nous explique, qu'historiquement cette fonction a été fragilisée, et que deux chefs de service n'ont jamais pu fonctionner de concert. La chef de service précise quant à elle, qu'il s'est toujours agi d'une fonction « bâtarde », où le chef de service effectuait toutes les tâches que les éducateurs ne voulaient pas faire, comme réchauffer la pizza quand le cuisinier était absent par exemple.

Le directeur et la chef de service ont fonctionné à deux pendant un moment, avant d'embaucher un deuxième chef de service, lui – même psychologue et directeur adjoint d'un autre internat. Au départ toutes les admissions de jeunes passaient par le directeur, mais depuis que l'équipe est complète, ce sont les chefs de service qui s'en occupent.

Le directeur dit qu'il a occupé la fonction de manière intuitive et «sur le tas». Il dit avoir

centralisé beaucoup de choses. Il précise, qu'il a besoin d'avoir confiance pour déléguer, même s'il reconnaît que la confiance c'est parfaitement subjectif. Il conçoit le rôle de l'encadrement comme celui de professionnels qui ont de l'autorité, qui mettent des limites et des repères «dans la maison», tout en prenant en compte la dimension psychologique de l'accueil d'adolescents. Il considère cela comme très important et c'est l'un des axes majeurs du sens du travail d'encadrement. Il reconnaît qu'il a une vision un peu idéaliste de l'encadrement. Il n'a pu déléguer que lorsqu'il a vu fonctionner les chefs de service. Quand il a eu confiance, dit - il, il a « lâché » tandis qu'eux - même essayaient « de prendre des choses ». Il reconnaît que les chefs de service l'ont aidé à se resituer dans son rôle de directeur : *«Ils ont pris leur rôle de chef de service à bras le corps»*, ce qui lui a permis de prendre un peu de distance, avec les adolescents et les équipes : *« je sentais qu'ils voulaient prendre leur place et moi petit à petit j'arrivais à leur laisser»*.

A l'inverse de l'association, le directeur les considère désormais comme faisant partie de la direction, et les pense tout à fait capables, de prendre une décision à sa place. Néanmoins lorsqu'il est revenu de vacances (qu'il prend pour la première fois depuis sa prise de fonction), il n'a eu aucune information, et a dû aller à la pêche aux informations (les arrêts maladies pour établir la paye par exemple ). Il conclut en précisant que la prochaine fois il leur dira que *«ce serait sympa de m'écrire un petit peu ce qui se passe quand je ne suis pas là »*.

Dans le cadre des activités relationnelles, dès sa prise de fonction, le directeur a été amené à soutenir les veilleurs de nuit. Ils assuraient la nuit seuls, sans éducateurs, et devaient faire face à des adolescents violents. Le directeur s'est donc dérangé plusieurs fois la nuit pour calmer les jeunes. Il déclare avoir un rôle de suivi de l'accompagnement éducatif, sans préciser s'il s'agit de la supervision du travail d'encadrement des équipes effectué par les chefs de service, ou s'il est question de contrôler la mise en œuvre du projet personnalisé de chaque jeune.

Il a élaboré diverses procédures tant sur le plan administratif et matériel. Il a fallu remettre chacun à sa place, et redéfinir les rôles, en créant notamment des fiches de postes. Sur le plan matériel, il a fallu faire des fiches de stocks alimentaires, et l'inventaire physique des meubles. L'embauche d'éducateurs se fait après examen des candidatures avec les chefs de service. Ceux - ci font un premier tri et reçoivent les personnes. Le choix final appartient au directeur. En ce qui concerne la gestion du personnel le directeur pense commencer à

connaître son personnel sur le plan psychologique. Cette partie de la fonction n'est pas facile car s'agissant d'adultes « *il s'attendrait à des comportements humains plus matures, plus responsables, alors que les personnes ne voient que leurs petits intérêts, et ne sentent pas concernées par le fonctionnement de l'institution. Elles prennent par exemple des arrêts maladie injustifiés. Il est de surcroît plus facile de donner une sanction à un adolescent qu'à un adulte* ».

Le directeur a fait partie de la délégation employeur pour négocier la mise en place d'un accord autour des 35 heures. Il a impliqué, entre autres, un décompte du temps de travail, en une mise à plat du fonctionnement horaire, pour étudier la manière dont les directeurs pouvaient les appliquer au plus près les règles conventionnelles. Une réflexion a été menée pour tenter de concilier un horaire d'éducateur avec les besoins des adolescents. Avant la loi, le directeur privilégiait le fait que le même éducateur fasse la soirée et le lever, pour que l'adolescent se couche et se réveille avec la même personne. Ceci n'est plus possible avec la nouvelle réglementation. Afin d'harmoniser les procédures un outil utilisable par tous les établissements a été construit. Ceci a contribué selon le directeur à formaliser le droit social.

Le directeur mène depuis plusieurs années un projet de restructuration des locaux. Une étude de besoins a été faite en collaboration avec le département. Le Conseil général a accepté le principe de la restructuration, puisque cet établissement répond à des besoins sur le territoire, en termes d'accueil d'adolescents. Après avoir consulté l'ensemble du personnel et débattu en réunion de cadres, le directeur a proposé un projet, qui a d'abord dû être accepté par l'association, puis par le Conseil général. Il a ensuite assuré les contacts réguliers avec l'architecte, pour qu'il remplisse sa mission de conception, propose des locaux et bâtisse les plans. Enfin il a contrôlé le déroulement des travaux. Avant le démarrage du projet, le directeur a supervisé des travaux urgents, pour remettre les locaux aux normes compte - tenu de leur vétusté. Il a dû apprendre à discuter avec les bureaux de contrôle et les commissions de sécurité de la Direction départementale de l'action sociale. Fort de son expérience, il a élaboré une procédure travaux en lien avec le responsable financier de l'association (modalités de contacts avec l'architecte, avec le bureau de contrôle, avec les assurances, formalisation d'orientations pour mener des études de marché, formalisation du circuit emprunté par les factures...)



La chef de service a donc pris ses fonctions, alors qu'un autre de poste de chef de service, était vacant. Elle a d'abord cherché, à rationaliser au maximum, à gérer le temps le mieux possible. Elle a donc rapidement effectué un contrôle du fonctionnement horaire, car chaque équipe calculait ses horaires à sa guise, et sans cohérence entre les différents groupes. Dans le même esprit, elle a accentué la formalisation en passant d'une transmission orale de l'information, à une transmission écrite. Elle réceptionne tous les appels téléphoniques de l'ensemble des partenaires extérieurs dont les référents sociaux.

Elle supervise l'accompagnement éducatif réalisé par les éducateurs, aussi bien sur le plan de l'organisation (élabore par exemple le planning des week - end, effectue des permanences le week -end...), que de l'animation des équipes (réunion de synthèse qui font le point sur le projet des adolescents). Dans le cadre du projet de restructuration, la chef de service a animé une commission de réflexion avec les équipes sur le sens de la vie en internat, tandis que le directeur a animé celle sur le projet.

Ses contacts avec le directeur s'organisent, entre autres, autour des questions de gestion de personnel (nécessité de passer un salarié à contrat de durée déterminée à un contrat de durée indéterminée, organisation des remplacements des personnels en congé de maternité...) Elle lui répercute également les questions que lui posent les équipes, et s'assure qu'ils sont en cohérence, avant de donner une réponse (dans les textes les cadres sont liés à leur employeur par une clause de confiance). Elle aborde également avec le directeur les questions liées aux adolescents. Elle fait le point avec lui, sur la situation des jeunes, dans la mesure où ce dernier n'assiste plus aux synthèses, et n'a plus les informations en direct. Elle envisage avec lui les orientations à l'interne (changement de groupe) comme à l'externe (changement d'institution).

### **1.2.3 La technologie**

Le directeur tient à ce que l'encadrement de la structure et des personnels prenne réellement en compte la dimension psychologique de l'accompagnement des adolescents. Même s'il ne peut accepter leur violence, il sait pourquoi les adolescents sont violents, et cela l'aide à garder une certaine sérénité. Il précise d'ailleurs qu'avoir été psychologue l'a aidé dans sa prise de fonction de directeur. Dans le cadre de l'entretien il dit peu de choses sur les

techniques professionnelles employées pour réaliser des actions pédagogiques, sociales et médico - psycho - éducatives. La chef de service éducatif a suivi une formation à la médiation et à l'analyse systémique. Elle est donc particulièrement sensible à ce qu'elle appelle le travail avec les familles. Elle réalise des entretiens familiaux au sein de l'institution.

Le directeur assure la gestion comptable et financière sous le contrôle de l'association. Il a été aidé par la comptable de l'époque *«qui l'a mis doucement dans le bain»*. Il serait intéressant d'observer, comment se répartissent désormais les tâches, entre le directeur et le comptable actuel. La gestion comptable et financière étant l'une des principales clés de voûte du fonctionnement de l'établissement, on peut faire l'hypothèse que le comptable, qui n'est pas cadre, assure une partie de la fonction d'encadrement. La chef de service dit, que le directeur l'informe des négociations budgétaires avec les organismes de tutelle, ainsi que de l'exécution du budget. Elle se montre satisfaite qu'il n'y ait pas de rétention d'informations à ce sujet.

#### **1.2.4 L'observation de la réunion de cadres**

L'observation de la réunion de cadres s'est déroulée, environ deux ans après l'entretien réalisé avec la chef de service éducatif, et quelques mois après celui mené avec le directeur. L'équipe de cadres est donc au complet. Elle comprend le directeur et deux chefs de service. Plusieurs réunions de cadres ont été supprimées car l'établissement est en travaux. Etant donné le peu de personnes la communication se passe plutôt sur un mode informel. Parfois la conversation s'engage à bâtons rompus et il y a des digressions. Sont abordés les points organisationnels, dont la gestion de personnel, et l'évocation de problèmes de fonctionnement.

Pour ce qui est de l'organisation on peut noter deux points importants à savoir :

- L'introduction, dans les établissements de l'association, d'un logiciel de gestion des 35 heures, fourni par le groupement de gestion, auquel l'association adhère. L'inspection du travail est venue dans l'un des établissements de l'association à la suite d'un conflit. Il est donc nécessaire de trouver une cohérence sur le plan associatif, en ce qui concerne la gestion des 35 heures, ce d'autant plus que les salariés ont des liens entre eux.
- La démarche qualité qui a commencé. Il est nécessaire de créer un comité de pilotage, à l'interne, mais il faut prendre garde qu'il n'y ait pas *«plusieurs pilotes dans l'avion»*. Le directeur se demande, comment constituer ce comité, et interroge si les chefs de service

pour savoir s'ils sont intéressés. Le directeur rappelle, que la fonction du comité de pilotage, est d'être garant des méthodologies. Il précise aux chefs de services quels sont les éducateurs qu'il pense aptes à y participer.

Trois grands axes semblent dominer la réunion à savoir :

- La réception et l'examen des demandes de prise en charge.
- L'accueil des usagers
- La mise en place des conditions de mise en œuvre du projet.

Un temps important est consacré aux admissions. C'est un point important du processus socio-productif de l'établissement. Depuis notre entretien avec la chef de service, nous constatons, que désormais la gestion de l'effectif des adolescents est informatisée. Le directeur est très moteur de l'échange entre les différents cadres.

Par rapport à un accueil d'urgence il tient à savoir qui va aller à l'audience. C'est l'occasion de constater, que les informations à ce sujet, n'ont pas transité entre les deux chefs de service (c'est le chef de service de permanence qui procède à l'accueil, mais le jeune n'ira pas forcément dans un groupe dont il est responsable). Le directeur souhaite savoir comment cela se passe dans le groupe pour trois adolescents qui viennent d'arriver. La chef de service lui répond que ça se passe bien. Le directeur tient également à faire le point sur les dossiers en attente. C'est l'occasion de dériver sur une analyse clinique d'une situation. A différents moments de l'échange le directeur relance la discussion, soit sur les adolescents qui ont été accueillis, soit sur les demandes d'accueil en cours. Il revient sur une demande incompatible avec les moyens de l'institution. Il souhaite, que l'un ou l'autre des chefs de service rédige une réponse négative, plutôt que de la classer sans suite. Chacun des protagonistes se fait la remarque, que les demandes d'admission arrivent indifféremment, à l'un ou l'autre des chefs de service. La chef de service demande au directeur s'il n'est pas possible de les classer.

Notre observation, nous permet de constater que l'échange entre les deux chefs de service concerne principalement le registre éducatif, et peu celui de l'organisation de l'activité. Chacun alimente la discussion, en proposant des pistes de travail sur le plan éducatif, par rapport à un adolescent ou à sa famille.

Le directeur est moteur à propose de la réflexion sur l'accueil des usagers. Il parle d'un jeune

qui dysfonctionne sur le groupe. Il dit qu'il sent que les éducateurs ne sont pas loin de craquer. Il souhaite comprendre l'absentéisme scolaire d'un autre adolescent. Il explique également, qu'il a été choqué par l'accueil d'une mère, par l'équipe éducative. La chef de service explique, que la première fois les éducateurs ont bien reçu cette personne, mais que cela devient plus difficile car son arrivée tardive dans l'établissement se reproduit. Si l'on autorise les visites des parents, il convient sans doute d'en préciser les modalités, pour éviter que des visites intempestives aient trop de répercussions sur la vie des adolescents dans l'institution.

L'instauration des conditions de mise en œuvre du projet interroge en toile de fond l'organisation du travail et le statut, le rôle et la fonction de chacun. Le débat trouve son origine dans le point que le directeur souhaite faire sur l'animation de la fête de Noël. Il tient à faire part de son étonnement, car à la « réunion maison » les éducateurs ont demandé des précisions, sur la manière dont allait se passer l'organisation de la fête de Noël. L'animateur socio – culturel, chargé de mener un travail concret, avec les adolescents a répondu que ce n'était pas le lieu. Le directeur fait remarquer que l'animateur socio - culturel cherche une place et que sa façon d'envisager l'animation pose problème. L'animation, devrait en effet, être rattachée à l'ensemble de la vie de l'établissement. Il dit avoir été ennuyé lors de la réunion maison car il n'a pas pu répondre sur la place de l'animateur socio – culturel. Il a l'impression d'avoir perdu le fil de ce qui se mettait en place.

Le directeur dit qu'il ne trouve pas de communication entre « la réunion maison » et le comité d'animation. Il lui semble nécessaire de clarifier les objectifs du comité d'animation et de repréciser qui décide. Il se demande si le comité d'animation a fait ce qu'il fallait pour préparer la fête au risque, si les responsabilités ne sont pas clairement définies, que les professionnels disent que c'est le directeur qui n'a pas fait son travail. Le chef de service dit, qu'il y a lieu de réfléchir à l'articulation entre la vie de l'institution et les différents comités existant au sein de l'institution, comme le comité du lien, le comité des fêtes, le comité du journal interne, le comité de sortie et des activités extérieures, le comité de soutien scolaire, au risque sinon de fêter Noël le 6 janvier. Le directeur dit qu'il ne voit pas l'articulation entre ces différentes commissions auxquelles vient se rajouter la démarche qualité. Il dit que la place de l'animateur dans ce dispositif ne lui paraît vraiment pas claire. Dans le cas présent il demande quelle va être l'instance de décision, et ce qui va se passer pour Noël, si le comité d'organisation ne donne pas de réponse. La chef de service dit que pour éviter toutes ces

ambiguïtés elle va terminer sa note de service.

Un observateur extérieur est forcément surpris de la position de la chef de service, qui laisse à penser, qu'elle tient sa légitimité d'elle – même. Pourtant, dans l'entretien, elle mentionnait bien la nécessité de situer son action en référence aux orientations du directeur. Ceci représente d'ailleurs le fonctionnement normal par rapport aux délégations.

Le directeur pense, que l'animateur socio - culturel cherche à se situer dans un rôle de chef de service de l'animation, alors qu'on lui demande une présence auprès des adolescents et notamment ceux qui ne vont pas en classe. Il se demande si ce n'est pas le rôle des cadres de l'aider à se positionner. Il rappelle, que par le passé il occupait un poste, qui figurait au budget sous le statut d'éducateur spécialisé. C'est par ce qu'il souhaitait faire de l'animation plutôt que de la prise en charge éducative que la transformation de ce poste en poste d'animateur socio - culturel a été demandée. La modification a été acceptée par les organes de tutelle et actée par un changement d'horaires. Mais depuis l'obtention d'une maîtrise de sciences et techniques, l'animateur socio – culturel semble vouloir occuper une autre place dans l'institution. Le directeur se demande comment gérer cette évolution. Le chef de service dit qu'on veut un animateur, et qu'on se demande ce qu'on va faire, d'un professionnel avec un tel diplôme. Le directeur souhaite profiter de la fête de Noël pour clarifier ce poste, afin que l'animateur n'imagine pas un autre travail que celui qu'on lui demande. Il trouve que ce professionnel a fait beaucoup de formations. Il se demande quelles peuvent être les répercussions sur son activité. Il remarque que « *chaque fois qu'il doit se mettre au travail ça coince* ».

Une divergence d'analyse apparaît entre les trois cadres. L'un des chefs de service pense, qu'il faut utiliser les compétences de chacun, mais dans un profil de poste défini, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. La chef de service défend les compétences de l'animateur socio-culturel. Elle précise, que ce dernier souhaite évoluer davantage sur une dynamique de projet, plutôt que de mener une activité d'animation au quotidien.

En tant qu'observateur extérieur, ce qui nous semble en jeu dans ce débat, c'est l'absence de délégations claires et du contrôle de ces délégations. C'est aussi, dans une organisation donnée, les sphères que les professionnels s'autorisent à investir, et les marges de manœuvre qu'ils dégagent quand les fonctions ne sont pas clarifiées.

L'animateur socio - culturel est soutenu par la chef de service. Elle est en opposition latente, sur cette question, avec le directeur et l'autre chef de service. En confortant la marge de manœuvre de certains professionnels de l'institution (l'animateur socio - culturel, mais aussi le comptable) elle crée un système d'alliance, qui l'aide dans la réalisation de son travail d'encadrement, et lui confère une certaine autonomie, dans la mesure où elle maîtrise également un certain nombre de relations extérieures, nécessaires à la survie de l'organisation dans l'environnement.

### **1.3 La fonction d'encadrement : rupture ou continuité**

A partir du moment où il accueille le nombre de mineurs, pour lequel il est agréé, cet établissement n'est plus en difficulté. Il fonctionne en effet sur la base d'un prix de journée. De plus il répond à des besoins sociaux sur le territoire. Cette position, lui permet de mettre en œuvre un important projet de restructuration, financé par le Conseil général. Le ratio d'encadrement est néanmoins faible ce qui donne aux postes de cadres une dimension importante d'opérationnalité. Historiquement la fonction du chef de service s'inscrit dans une polyvalence d'exécution. Si la chef de service la refuse, elle toutefois happée par l'importance que prend l'organisation de l'activité, dans son emploi du temps. Le directeur conçoit également son poste dans une relative polyvalence puisqu'il est attaché au sens de l'accompagnement des adolescents. Mais il se sent aussi très concerné par les modalités de cet accompagnement. Très pris par la réalisation du projet architectural, il reste pourtant tenté par l'analyse clinique, comme nous avons pu le constater à la fois à travers ses propos, et lors de notre observation de la réunion de cadres. Pour soulager les chefs de service, il réalise comme eux des permanences le week - end mais pour lesquelles, à l'inverse de deux autres cadres, il n'est pas rémunéré.

Le directeur général mène une gestion politique à l'externe. Il assure le développement de l'association, par la diversification des activités, et l'expansion géographique. Mais cette position ne se répercute pas forcément à l'interne, et nos observations n'ont pas permis d'observer des valeurs fortes, qui fédèrent les différents établissements sur le plan associatif. Les divers secteurs d'activité, ne favorisent sans doute pas, un sentiment d'appartenance associative. Le directeur général se situe dans une dynamique d'anticipation stratégique. Il

souhaite adapter les outils du secteur productif, pour faire face aux évolutions, qui transforment la manière dont se réalise l'aide aux personnes.

Le directeur, pour sa part, est très centré sur son établissement, à la fois parce qu'il découvre la fonction, et parce qu'il mène un projet architectural de grande envergure, qui lui demande d'acquérir des compétences nouvelles, et d'être en relation avec une multiplicité de partenaires. Ce travail est très reconnu par le directeur général. Celui-ci n'hésite pas à organiser des réunions importantes dans la structure. Elle devient un peu l'établissement phare de l'association. Le directeur est peu engagé dans les enjeux de concurrence sur son territoire. Son établissement n'est pas concerné, pour cette année, par le schéma départemental et les contrats d'objectifs. Sa légitimité, s'ancre dans la valeur du respect de la personne, qu'il défend haut et fort. Ceci est sans doute renforcé par son ancienne profession de psychologue. Cette légitimité s'incarne également dans une expertise clinique, c'est à dire dans sa capacité à mobiliser des savoirs théoriques et des savoirs d'expérience, pour mieux analyser les dysfonctionnements des adolescents. Il lui arrive de recourir à cette expertise dans la gestion des personnels.

La chef de service rationalise au mieux, le fonctionnement et l'organisation de l'accompagnement éducatif, réalisé par les éducateurs. Dans l'entretien elle reste très allusive à propos des valeurs. Elle compare l'animation d'un service à la fabrication des voitures à la chaîne. Elle dit, que même si on travaille avec de l'humain, elle ne voit pas de différence fondamentale dans la forme de l'exercice de la fonction. Celle-ci vise à cadrer, à organiser, à rentabiliser. Alors que le directeur se référerait davantage à la culture du métier, la chef de service s'identifierait plus au statut de cadre. Elle pense que mettre en place des procédures relève de son statut. Elle aspirait cependant, à être un peu dégagée de l'organisation (embauche d'un chef de service sur le poste vacant), pour se consacrer aussi au travail clinique comme les entretiens familiaux. Sa légitimité se fonde sur sa capacité à concevoir l'accueil, ou le projet d'un adolescent, en lien avec des partenaires extérieurs. Cette capacité à mobiliser des professionnels, pour mettre en œuvre un projet ou pour résoudre une situation litigieuse, lui assure une position plutôt dominante dans l'institution.

Pour le directeur le sens de l'action tient principalement au fait de se sentir responsable. Il dit, que cette responsabilité n'a pas de limites, et qu'elle touche tous les niveaux. Cela va du registre comptable et financier, à la prise en compte d'êtres humains, que l'on accepte

d'accompagner. Le sens de l'action s'inscrit avant tout dans une dimension axiologique.

De notre point de vue, on constate là une première rupture, entre la fonction du directeur général et celle du directeur. Dans l'établissement la division du travail d'encadrement s'effectue sur la base de la confiance et de l'ajustement mutuel. Elle rend l'équilibre de l'établissement très fragile, puisque si la confiance n'existe plus, plus rien n'est possible. Chacun imaginerait donc tenir sa légitimité de sa sphère de compétence, et non d'un système de délégations, qui se déclineraient de l'association vers le directeur général, du directeur général vers le directeur, du directeur vers les chefs de service éducatifs. C'est au regard de cette organisation du travail, que l'on peut interpréter la réaction de la chef de service, qui ne comprend pas que le directeur revienne sur un congé, accordé à un professionnel des services généraux. Elle estime que cette décision relève de sa responsabilité, sans pour autant penser, que le directeur reste celui qui contrôle et décide en dernier lieu. De la même manière, dans la mise en œuvre des projets éducatifs, on observe un questionnement sur la légitimité de tel ou tel comité, et sur le niveau où se prennent les décisions. C'est à notre sens une deuxième rupture entre le directeur et la chef de service. Celle-ci, nous l'avons vu, construisant une alliance stratégique avec le comptable et l'animateur socio-culturel. Nous posons l'hypothèse, que cette alliance stratégique ne correspond pas seulement au « jeu » de la chef de service, qui cherche à réaliser son travail d'encadrement avec davantage d'autonomie. Cette alliance traduit aussi, à notre sens, une lecture divergente des contraintes du champ et une perception différente des évolutions, dans lequel l'établissement se trouve pris.

Le directeur investit peu la dimension des orientations politiques et stratégiques. Il s'inscrit dans les directives données par le directeur général, et pour reprendre notre typologie, cherche « à gérer le complexe » sans nécessairement articuler culture de métier et statut. Ceci ne l'amène sans doute pas à considérer l'établissement social comme une unité productive. La chef de service a continué le travail de revalorisation de l'image de l'établissement engagé par le directeur. Sa capacité à développer du réseau, ses contacts stratégiques, l'amènent à percevoir l'évolution de l'activité d'aide aux personnes vers une dimension plus marchande. Même si elle ne l'a pas formulée ainsi on peut penser qu'elle envisage alors le travail d'encadrement de l'activité productive de manière plus globale. Associer le comptable permet certainement de maîtriser davantage les enjeux économiques et financiers, et d'envisager une rationalisation de choix budgétaires en ayant, par exemple, recours à des procédures d'appels d'offres pour les stocks alimentaires. Le directeur est en désaccord avec ces procédés. Au



nom de ses valeurs, il pense qu'il vaut mieux adapter les dépenses en fonction des besoins des jeunes, plutôt que de les globaliser à outrance. Envisager une évolution du poste de l'animateur socio – culturel, en lui permettant de promouvoir des projets, représente sans doute pour la chef de service éducatif, un autre facteur de valorisation de l'activité. Ceci permettrait de faire face à la concurrence, même si elle ne touche pas l'établissement pour le moment, en proposant aux élus des projets innovants et contribuant à la cohésion sociale.

La fonction d'encadrement est donc traversée par un certain nombre de ruptures. Une des plus importantes est donc liée à la division sociale du travail d'encadrement. Certains professionnels, comme le comptable, assurent une fonction stratégique. Celle – ci n'est pas reconnue par un statut distinguant son travail de celui d'autres professionnels. Une autre rupture est générée par la référence à l'éthique du travail, essentiellement défendue, par le directeur. Il se trouve un peu isolé, entre une association qui identifie peu son objet social, un directeur général qui assure plutôt une gestion managériale des établissements, en cherchant à réaliser des gains de productivité, et une chef de service qui n'énonce pas clairement son identification professionnelle. Il a tendance à faire alliance, sur la base de valeurs professionnelles communes, avec l'autre chef de service, lui - même psychologue.

Les propos de la première chef de service montrent une certaine dichotomie entre une professionnalité, qui s'ancre dans le registre du travail clinique, et son approche rationnelle de l'organisation du travail, plutôt déconnectée de l'éthique, comme nous avons pu l'observer dans la réunion de cadres. Elle semble tentée, si ce n'est par la dimension politique du travail d'encadrement, par le développement d'orientations stratégiques. Elle s'engage parfois sur cette piste, implicitement réservée aux directeurs d'établissements, et se situe parfois en concurrence avec le directeur de sa structure.

Le directeur général, n'a que très peu de représentation de ce fonctionnement, et donc très peu de prise sur ce dernier. Il ne donne pas de délégation explicite au directeur et n'est donc pas censé les contrôler. Il se situe plus sur le modèle de l'optimisation de l'entreprise sociale. Il évalue le fonctionnement de l'établissement, sur la base d'indicateurs formels, comme la certification des comptes par le commissaire aux comptes ou par la stabilisation du taux d'occupation.

## **1.4 Un club de prévention spécialisée**

### **1.4.1 Descriptif de la structure**

Ce club de prévention exerce des missions d'insertion sociale et de formation professionnelle à l'interne (divers ateliers, centre de formation) comme à l'externe, en collaboration avec différents partenaires (chantiers écoles par exemple), en direction de jeunes marginalisés ou en voie d'exclusion sociale. Il s'inscrit également dans le cadre des dispositifs de prévention de la délinquance et de la toxicomanie. Il est implanté sur six quartiers d'une importante municipalité et la commande implicite, outre le fait de répondre à des besoins identifiés par la municipalité, est de favoriser des rapports plus harmonieux entre ces jeunes et le reste de la population, qui représente un nombre d'électeurs potentiels.

Sur le plan formel la fonction d'encadrement s'organise autour d'un directeur général, d'un directeur adjoint, d'un directeur du plateau technique, de six chefs de service éducatifs (un par quartier d'implantation), d'une responsable du secteur comptabilité, et un responsable de l'équipe du centre de formation. Le ratio d'encadrement, nettement supérieur à celui de l'établissement précédent, est de 11 cadres pour 140 salariés.

Le processus principal d'élaboration et de mise en œuvre du projeté éducatif s'inscrit sur un territoire et les pressions politiques peuvent être importantes. Le directeur dit d'ailleurs, que la représentation politique est une part importante de sa fonction. Il faut être leader vis à vis d'une multiplicité d'interlocuteurs aux intérêts contradictoires, et faire preuve, aussi bien de sa capacité à gérer une association de 140 salariés, que de son ressort pour imaginer des projets qui puissent dynamiser les personnes en voie de marginalisation ou d'exclusion sociale.

Les négociations, multiples et variées avec les partenaires politiques et financiers, ne semblent pas nuire à l'identité associative, dans la mesure où elle construit sa cohérence autour d'une valeur phare, qui est celle de la réussite de la personne.

### 1.4.2 La gestion de la structure

Nous avons ici des éléments moins précis que pour l'établissement précédent. Cela s'explique par le fait que la fonction du directeur général s'apparente aussi, à une fonction de directeur de structure, bien qu'il existe un directeur adjoint. Le directeur général est clair sur l'objet social de l'association. Il conçoit les projets, au service des populations, et non l'inverse. Il ajoute, que s'il avait un jour des difficultés à boucler son budget, il ne bâtirait pas de projets pour que les professionnels continuent à percevoir leurs salaires. Lors de notre entretien il n'a pas abordé le fonctionnement associatif dans sa dimension technique.

On mentionnera tout de même que le directeur général bénéficie d'un crédit de confiance de la part de son conseil d'administration. Historiquement, il a été directeur d'un club de prévention Z, qui comprenait 13 salariés. Le conseil d'administration de Z et le directeur d'un autre club de prévention W lui ont demandé, il y a une dizaine d'années, de préparer la fusion de ce qui est le club de prévention actuel. Le conseil d'administration de la structure Z avait souhaité le recruter, en tant que chef de service éducatif, car on le connaissait pour son implication forte dans le réseau associatif, et sa capacité à s'impliquer à l'échelle associative, dans un projet fort à destination de jeunes en difficultés, de marginaux ou en voie de marginalisation.

Le directeur général indique, qu'il y a un contrôle de ce niveau de l'encadrement dans toutes les grandes associations, mais que le conseil d'administration est proche sans être pesant. Il a bénéficié de délégations importantes au fur et à mesure que l'association a pu vérifier ses compétences. Il est satisfait que le conseil d'administration ne soit composé de personnes physiques sans accueillir de personnes morales. Il ne travaille donc, qu'avec des personnes réunies autour d'un projet d'association qui les intéresse, et non sous la pression de telle ou telle institution. Ces personnes ont reçu un mandat d'administrateur. Les liens très forts, qui existent entre le conseil d'administration et le directeur général permettent, selon lui, de « naviguer » dans une confiance mutuelle. Les administrateurs contrôlent le travail du directeur, mais il existe aussi des garanties des modes de fonctionnement et d'administration de l'association, dans la mesure où les administrateurs viennent d'horizons divers et se contrôlent entre eux.

Le chef de service nous explique, que l'association est colorée politiquement au travers de la

personne de son président, bien qu'il n'y ait pas d'élus dans le conseil d'administration. De la même manière ni la ville ni le Conseil général n'y sont représentés. Pour le chef de service, c'est aussi une très bonne chose, car cela permet de garder sa liberté de parole, et de pas être « *à la botte d'un parti politique* ». Il reconnaît que parfois le fonctionnement associatif dérange les élus. Il pense, que si l'association répond par l'affirmative à tout ce qu'ils demandent, les professionnels passeraient leur temps dans des groupes de travail, des réunions à la préfecture, au Conseil général, à la ville, au ministère. Le club de prévention a été consulté, par la municipalité, sur les projets relatifs à la loi de lutte contre les exclusions et sur les emplois jeunes. Il a remis un dossier technique et certaines propositions ont été reprises, mais le chef de service pense, que « *c'est bien la compétence qui permet de contredire les puissants* ».

#### **1.4.3 Les trajectoires du directeur général et du chef de service éducatif**

Le directeur se décrit comme quelqu'un qui a été formé sur le tas. Il n'est pas titulaire d'un diplôme relatif à la fonction de direction. Il a fait, lorsqu'il exerçait, en tant qu'éducateur, à l'Education surveillée, une formation à la thérapie familiale. Elle a duré cinq ans et elle l'aide à comprendre des systèmes comme le quartier et les partenaires. En lien avec l'exercice de la fonction, il privilégie les formations courtes et pragmatiques, comme la mise en place des 35 heures par exemple. Il se décrit comme un généraliste avec un ancrage fort de son travail dans « l'éducatif ». Il dit avoir cherché à s'entourer de professionnels compétents, dans différents domaines, en particulier l'administratif, la comptabilité, la responsabilité pédagogique. Il a recruté des professionnels ayant une conception éducative proche de la sienne. Au début de sa vie professionnelle il a fait des études d'éducation physique car il voulait devenir professeur de sport. Il les a interrompues pour se marier. Il a d'abord été contractuel dans un établissement de l'Education surveillée, puis il a suivi la formation d'éducateur spécialisé, organisée par le ministère de la justice, pour devenir titulaire. Il a passé 19 ans au sein de l'Education surveillée, tout en gérant en même temps, de petites structures associatives. Il exerce désormais dans le secteur associatif depuis environ une quinzaine d'années. Il a été chef de service d'un club de prévention pour en devenir le directeur. Il est actuellement le directeur général d'un club de prévention issu de la fusion de deux structures.

Sa représentation de ce qui est attendu à ce poste s'organise autour de grandes missions :

- Organiser le travail pour permettre des formes d'accompagnement les mieux adaptées aux populations.
- Prendre des responsabilités politiques, pour mieux défendre les intérêts des populations, marginalisées ou exclues socialement.
- Assurer une fonction d'expertise par rapport aux élus, aux techniciens, aux chefs de projets municipaux, qui souhaitent mettre en œuvre des projets sur un quartier donné. A ce titre ce directeur général est très impliqué dans le cadre du conseil communal de prévention de la délinquance. Il a également collaboré étroitement à la mise en place du dispositif emplois - jeunes.

Dans notre typologie ce directeur fait partie de la catégorie des directeurs «prédestinés» à le devenir. Les dispositions acquises, dans les sphères scolaires et familiales, lui ont permis d'assumer des ruptures dans sa trajectoire professionnelle, et de construire un parcours professionnel cohérent. Il tire sa légitimité d'une bonne connaissance de la population. Il précise, que lorsqu'il était éducateur à l'Education surveillée, il a du suivre entre trois et quatre mille jeunes sur dix ans. Il maîtrise également bien les rapports politiques et institutionnels. Alors qu'il était encore éducateur, il a créé une petite structure, dont il était le responsable bénévole. Il a été administrateur d'un club de prévention et il a participé à la création d'un autre.

Le chef de service éducatif, a exercé la fonction d'éducateur spécialisé dans l'association, durant cinq ans. Il est titulaire d'un diplôme d'éducateur spécialisé et d'une licence et d'une maîtrise en sciences de l'éducation. Au moment de la réalisation de l'entretien, il souhaitait préparer le CAFDES (diplôme de directeur), mais le directeur n'a pas voulu qu'il s'absente du travail une semaine par mois pendant deux ans. Il lui a proposé en échange le poste de directeur adjoint. Il ancre sa légitimité dans sa capacité à accompagner les jeunes difficiles, et à faire face à des situations parfois violentes, qui désespèrent les éducateurs. Il se situe donc, en proximité avec le directeur, dans l'identification à une culture de métier. A l'heure actuelle il est d'ailleurs devenu directeur adjoint de la structure. Il se dit promu au poste de chef de service éducatif, car le directeur général lui a proposé de remplacer quelqu'un, qui n'a pas conclu sa période d'essai à l'initiative de l'association.

## 1.5 La fonction d'encadrement

### 1.5.1 Le marché

Les missions de prévention spécialisée s'inscrivent dans des dispositions départementales plus globales et le club de prévention a signé un contrat d'objectifs avec le Conseil général. Ce dernier finance les interventions sur un quartier sur la base d'une enveloppe budgétaire globale. Mais pour les dispositifs innovants par rapport à l'emploi, à la scolarité ou encore à destination des populations en exclusion sociale, les financements peuvent provenir d'instances multiples et se combiner. Sans être exhaustif, on peut citer le Plan local d'insertion, les politiques de la ville (niveau Etat, niveau ville). Les subventions de l'Etat dans le cadre de contrat aidé (comme les emplois jeunes par exemple) représentent 15 % du budget qui s'élève au total 3 500 000 €.

L'activité d'aide aux personnes est soumise à l'appréciation des élus voire à des pressions politiques fortes. La municipalité peut souhaiter que le club de prévention développe tel type d'action pour tel type de public. Elle peut également intervenir dans le choix des méthodologies employées en subordonnant, par la conclusion de contrats d'objectifs, les financements à une orientation de travail plutôt qu'à une autre. Pour le directeur général les missions deviennent de plus en plus compliquées. Elles sont dépendantes des critères d'évaluation des technocrates qui laissent peu de marge de manœuvre. Le club de prévention possède un projet pédagogique important, qui s'adresse à des publics ciblés, dans le cadre de permanences de quartiers, d'un travail avec les différents collectifs d'acteurs présents sur le territoire. Mais le club de prévention se doit également, selon le directeur, de développer des projets forts, qui jouent un peu le rôle d'actions vitrines, même si ce n'est pas dans cet esprit qu'ils ont été conçus au départ. Dans un tel contexte, il est nécessaire pour le club de prévention, d'être reconnu comme un partenaire incontournable. Nous retrouvons ici la fonction de marketing social dont nous ont parlé plusieurs directeurs généraux.

Le club de prévention est audité tous les trois ans, par un organisme dépendant du Conseil général, sur des critères qui sont communiqués aux professionnels. Pour le chef de service, dans la mesure où les règles du jeu sont claires, c'est un plus car *«cela motive une équipe de savoir qu'elle va passer un peu à la moulinette»*.

### 1.5.2 L'organisation

Le directeur général ne se définit pas comme un directeur administratif. Il reste très impliqué dans tout ce qui relève du projet individualisé du jeune, même si le directeur adjoint a la mission, d'assurer le lien pédagogique entre les différents secteurs d'activités. L'épicentre du travail se trouve, pour le directeur général, dans le registre éducatif. Tous les personnels qui travaillent dans la structure, doivent avoir une relation éducative avec les jeunes, à un moment ou un autre. Les secteurs administratif, comptable et entretien des locaux développent des relations de tutorat avec les jeunes. L'ensemble du personnel doit être engagé dans le projet éducatif de la structure. Le directeur général positionne les jeunes au centre de l'organisation du travail.

Le directeur général assure une part du travail d'encadrement des professionnels, sur le plan éducatif, notamment au niveau des agents de liaison scolaire, qui n'ont pas de chef de service éducatif. Il assure un travail hebdomadaire de supervision de cette équipe, et il y fait également des interventions ponctuelles. Il supervise aussi parfois les équipes d'éducateurs, qui interviennent sur les quartiers, et ce notamment quand des pressions politiques mettent parfois en difficulté l'ensemble de l'équipe et le chef de service éducatif (par exemple l'intervention d'un élu pour que les éducateurs mènent plutôt une action avec les familles plutôt qu'un travail de rue). Avec l'accord de ce dernier, il reçoit l'équipe, discute avec elle pour envisager la meilleure position à prendre, au regard de ce qui s'est passé. Il essaie *«d'apporter un petit peu de jugeote extérieure non parce qu'on est meilleur mais parce qu'on a plus de recul»*. Il tient à cette proximité avec les équipes, sans être toutefois dans l'inférence, pour ne pas qu'on dise de lui *«qu'il ne sait plus de quoi il parle»*.

Le travail d'encadrement s'inscrit donc dans une relative polyvalence. Le directeur général pense les critères de mise en oeuvre de la relation d'aide aux personnes en lien avec leurs besoins. Il les évalue en prenant en compte ce que peuvent lui en dire les professionnels. Dans cette perspective le chef de service s'approprie des normes de l'activité, qu'il a contribué à élaborer, pour les faire appliquer par les éducateurs. C'est le sens que le directeur donne à l'action, à savoir la réussite de la personne, qui oriente le travail d'encadrement et l'organisation du travail. Le but étant que ce sens se répercute à chaque niveau du processus socio - productif.

Le directeur général a bien sûr été concerné par la mise en place des 35 heures. Des commissions de travail se sont réunies pendant six mois, pour mettre à plat les fonctionnements, pour envisager une réorganisation du travail, pour dégager les axes à privilégier. En lien avec les commissions de travail, il a pu concevoir une meilleure organisation du travail, qui n'a pas forcément apporté une amélioration de l'intervention sur les quartiers, car il n'a pas été possible de rééquilibrer l'activité, en tenant compte de la diminution horaire. Il s'est appuyé sur la comptable de la structure, à qui il a donné une délégation pour rencontrer l'avocate, étudier la manière dont il allait être tenu compte des réalités horaires des différents services, faire des propositions d'organisation du travail à soumettre au comité d'entreprise. La comptable a informé régulièrement le directeur de ses démarches.

Pour être offensif sur le plan de l'insertion professionnelle, mais aussi pour répondre aux besoins de la structure, et peut-être à ceux de la municipalité, le directeur général a envisagé l'embauche d'emplois – jeunes sur des postes d'éducateurs. L'idée étant de proposer à ces nouveaux professionnels une sorte de formation maison, en lien avec les centres de formation, afin qu'ils puissent venir renforcer les équipes dans les quartiers.

S'il ancre sa fonction d'encadrement, dans une culture du métier, le directeur général est aussi très soucieux de l'encadrement de sa structure. Il essaie de développer «*un esprit de cadres*» mais sans rivalité avec la base. Il cherche à développer des méthodes d'échange, des façons de travailler, qui fédèrent une équipe de cadres. Il organise chaque année un séminaire résidentiel de trois ou quatre jours, pour faire le point sur ce qui ne fonctionne pas, et dégager des préconisations. Il engage l'équipe de cadres à concevoir des projets innovants mais aussi à favoriser la créativité des équipes éducatives dans ce domaine. Il pense aussi, que tous les dispositifs sont bons, en fonction du sens et de la logique éducative, qu'on leur donne. Il s'agit d'imaginer pour un jeune le meilleur parcours, la meilleure trajectoire, le meilleur support, le meilleur levier. Il cherche à valoriser l'image de la structure, en développant une position institutionnelle qui ne varie pas selon les personnes, dans une situation litigieuse avec des partenaires. Ce qui semble un point fort, dans un environnement politique et institutionnel, où les règles du jeu peuvent être sans cesse réinterprétées.

Le directeur général assure une fonction de contrôle pour assurer une cohésion institutionnelle. Il laisse une marge de manœuvre aux professionnels, mais il contrôle



beaucoup leur travail. Il pense que c'est nécessaire pour garantir le fonctionnement de ces derniers. Il est exigeant sur les informations qu'on lui transmet. Il attend des professionnels qu'ils puissent justifier leurs actions. Les chefs de service éducatifs sont selon lui un bon relais, car ils sont très proches des équipes, et ils en connaissent bien le fonctionnement.

Le chef de service nous confirme cette possibilité d'avoir beaucoup d'autonomie et de responsabilité dans le travail, tout en ayant des comptes à rendre, *«parce que chacun ne fait pas ce qu'il veut»*. Il assure, comme tous les cadres de l'association, une représentation dans différentes instances, comme par exemple les commissions du Comité communal de prévention de la délinquance. Il rend compte régulièrement de l'évolution de son action dans les réunions de cadres, et éventuellement au directeur, si une situation un peu compliquée, nécessite de prendre un engagement pour l'association. Dans le cadre des emplois - villes il a négocié la création de trois postes d'éducateurs dans les collèges. Il a conduit seul la négociation, *«en tenant régulièrement «son patron au courant»*. Il lui a demandé des conseils sur la façon d'argumenter, sur les alliances que le club de prévention pouvait faire avec les uns ou les autres (police municipale, police nationale, municipalité, responsables des collèges...), pour faire passer le projet. Le directeur est resté disponible pour lui donner un coup de main, tout en lui disant qu'il pouvait l'accompagner, si le chef de service le souhaitait. Il lui a finalement proposé, de gérer totalement le dossier, s'il s'en sentait capable.

Le directeur général pense que l'information et la communication représentent une fonction stratégique dans l'organisation du travail. Il souhaite être tenu au courant de tout. La secrétaire lui prépare le courrier. Il le distribue, non pas pour faire de la rétention d'informations, mais pour la gérer au mieux. Il communique beaucoup à l'interne, parce qu'il ne veut pas que les professionnels puissent penser, que les décisions se prennent sous les pressions politiques.

Le directeur général gère la complexité, en tentant de concilier une position éthique, avec les exigences politiques sur le plan local, et les procédures dans lesquelles s'inscrit l'aide aux personnes. Il dit que la marge de manœuvre se réduit de plus en plus. Il définit ainsi le sens de l'action : *«la fonction de directeur, c'est d'être aidant justement pour réaliser la mission qui est la nôtre, à savoir d'essayer que des gamins qui partent de très loin s'en tirent le mieux possible avec les moyens qu'on a, en faisant qu'ils tiennent compte de la communication, du respect des règles et des autres, tout ce qu'on met dans une notion un peu fourre – tout, qui*

*est la citoyenneté, mais qui n'est pas à critiquer systématiquement. Il s'agit d'aider à une revendication, si possible constructive, même si parfois il faut savoir accepter des modes différents d'expression. »*

Le chef de service éducatif se perçoit comme un collaborateur du directeur. Il pense, que si le directeur n'est pas entouré de bons collaborateurs, il ne fera rien. En référence à notre typologie le chef de service s'identifie à un statut de cadre. Pour lui le chef de service est une courroie de transmission, entre l'équipe éducative et le directeur, et inversement. Dans cet esprit, il participe aussi aux réunions de chefs de service, organisées par la directrice adjointe. Mais c'est aussi un leader, qui montre la voie, qui entraîne les professionnels derrière lui. Il a des responsabilités et contribue à entraîner la dynamique d'une association. Il conçoit son rôle comme la valorisation des professionnels pour leur permettre d'être fiers de ce qu'ils font. Il tient à leur donner des responsabilités et des délégations mais il ne pardonnera pas qu'on trompe sa confiance. Il pense que dans cette fonction il faut être organisé et méthodique. Il faut être également présent et attentif. Il est important que le chef de service regarde comment vont les autres, pour amener éventuellement un professionnel en difficulté, à demander de l'aide.

Dans sa fonction de chef de service, il assure un rôle d'interface entre les politiques et les autorités de tutelle, et il assiste par exemple aux réunions de contrat de ville sur les quartiers. Il développe parfois des alliances stratégiques par exemple avec le chef de projet du développement social urbain. Ce dernier, bien qu'il soit payé par la municipalité et par la sous-préfecture à la ville, est capable de dire aux élus qu'un projet ne se mettra pas en place, car il n'est pas utile aux habitants. Ensemble ils peuvent négocier avec les élus, en refusant tel aspect, mais en gardant tel autre parce qu'il est bon pour la campagne électorale. Cette dimension reste importante car elle conditionne les financements.

Le chef de service encadre également une équipe d'éducateurs qui interviennent sur un quartier. Il anime des réunions d'équipes où les professionnels font le point sur la situation des jeunes. Il connaît tous les jeunes, car il a été éducateur sur ce quartier, et cela lui donne une légitimité pour intervenir. Il pense que c'est important de « *garder un pied sur le terrain* » pour pouvoir aider les éducateurs et pour savoir de quoi on parle. Il ne veut pas être celui qui donne des leçons, mais il aime décortiquer une situation, pour expliquer ses stratégies éducatives, qui s'ancrent dans l'expérience. Dans l'encadrement de cette équipe il se situe

comme le garant d'une communication professionnelle. Il édicte des règles, dont le sens s'appuie sur le fait que les professionnels sont là pour produire un travail, et non pour s'entendre sur des affinités.

### 1.5.3 La technologie

On l'aura compris, de par sa trajectoire, le directeur général semble faire peu appel à la technologie, dans son travail d'encadrement. Il dit avoir travaillé beaucoup pour s'approprier les choses. Il dit que son baccalauréat, de la série sciences économiques et sociales, lui a fait gagner beaucoup de temps, car il se rappelait ce qu'était un bilan, un plan comptable.

Il considère l'information et la communication, comme une fonction stratégique de l'institution, dans la mesure où elle permet de prendre des décisions. Nous avons vu que ce directeur général avait su choisir son entourage. Il pense aussi « *qu'il dure* » car il est fortement impliqué sur le plan éducatif et pédagogique. Il dit que son intérêt ce sont les jeunes, ce qui se passe sur les quartiers, la qualité de la relation, l'analyse que l'on peut faire de la problématique des familles.

Pour gérer l'environnement institutionnel et partenarial, il mobilise des compétences professionnelles, qu'il pense avoir acquises dans sa formation longue de thérapie familiale. Pour l'encadrement de la structure, il a recours à des formations courtes, sur des domaines bien précis. La gestion du personnel, lui semble être l'un des registres les plus compliqués qu'un cadre ait à affronter, dans la mesure où il faut gérer des équipes hétérogènes et les fédérer sur des projets communs. Il n'explique pas la manière dont il s'y prend. On peut penser que, sur cette question il a recours à l'expérience, puisqu'il a même exercé des fonctions d'encadrement sans en avoir le statut, alors qu'il était encore éducateur à l'Education surveillée.

Le chef de service participe, avec les éducateurs, à l'analyse des situations éducatives, dans le cadre de réunions animées par un psychiatre formé à la thérapie familiale. C'est la gestion du personnel qui occupe une partie importante de son temps. Pour le chef de service, la gestion du personnel c'est la tâche la plus difficile et le reste s'apprend. C'est « *une mayonnaise toujours prête à tourner* ». C'est quelque chose qui est instable et compliqué puisque l'être

humain est compliqué. Il pense que, souvent les cadres ont tendance à se réfugier dans les fonctions techniques, et à laisser un petit peu à distance toutes ces dimensions humaines, parce que si on y touche c'est risqué. Pour sa part sa stratégie est de réagir dès qu'il sent que quelque chose ne va pas, en ne faisant pas l'impasse sur les difficultés, en cherchant à comprendre, en n'attendant pas que cela lui revienne « *puissance dix* ». Pour le chef de service, le cadre c'est un peu le père, et certains éducateurs viennent lui parler de leurs difficultés personnelles ou familiales, demander un conseil, une aide. Parfois même il joue le rôle de confident. Il ajoute que certaines personnes, ont besoin d'une image de père ou de mère, à travers un supérieur hiérarchique. Il est important, selon lui, de savoir rester discret sur ce point, et de ne pas réutiliser les informations recueillies dans le cadre professionnel, y compris avec l'intéressé.

#### **1.5.4 L'observation de la réunion de cadres**

Neuf personnes participent à cette réunion. Un chef de service est absent pour congés et le directeur adjoint est malade. La réunion commence à l'heure et se termine à l'heure. Avant de commencer le directeur s'assure qu'un professionnel fera le compte - rendu. La réunion est structurée en deux temps. Avant la pause, c'est le directeur général qui donne les informations, et aborde un certain nombre de thèmes. Après la pause, ce sera au tour de chaque chef de service d'informer le directeur général de ce qu'il a effectivement engagé, avec l'équipe dont il est responsable.

Nous constatons que la réunion de cadres est bien un des lieux, qui permet au directeur général de contrôler que les délégations, qu'il a négociées avec les cadres, fonctionnent de manière effective.

Le directeur va aborder un certain nombre de thèmes relatifs à l'encadrement et la gestion de la structure comme :

- **Les frais afférents à la consommation téléphonique.**

Ils sont énormes et il est impossible que ce poste budgétaire soit en inflation. S'il n'est pas possible de revenir à une consommation plus normale, le directeur choisira un système forfaitaire, que les équipes ne pourront pas dépasser. Le directeur général demande que les chefs de service retransmettent ces informations aux équipes.

- **Le rappel des élections prud'homales.**

Le directeur général rappelle qu'un salarié peut aller voter sur son temps de travail. Mais il souhaite que les chefs de service veillent à ce qu'il n'y ait pas d'abus. Il rappelle que le bureau de vote est pas situé pas très loin du club de prévention. Le salarié ne doit pas mettre plus d'un quart d'heure pour s'y rendre.

- **Le Plan annuel d'utilisation des fonds de formation.**

Le directeur a fait le point sur les dernières formations accordées. Les dernières négociations entre l'employeur, les délégués du personnel et le comité d'entreprise auront lieu fin décembre. Il y a eu un accord sur la formation autour du projet associatif, et 2/3 des fonds seront pris sur l'année 2003, et 1/3 sur 2004. Le directeur a des interrogations à propos de certaines formations de salariés. Les formations sont - elles pertinentes, en référence au poste de travail, ou faut - il leur proposer d'autres pistes ? Le directeur propose à un chef de service, qu'ils mènent ensemble un entretien avec un emploi - jeunes, car il souhaite lui proposer une formation qualifiante.

- **La gestion du personnel.**

Le directeur général fait le point sur la situation de certains salariés (éducateur qui part en congé parental, départ d'une éducatrice). Le directeur informe qu'il y aura une réorganisation de l'accueil au centre de formation. Il y aura un bouleversement de certains plannings, mais c'est difficile, car les professionnels sont bien ancrés dans leurs habitudes. Le directeur général vérifie que la personne qui doit changer de poste en est bien informée. Le responsable de l'équipe de formation dit que non. Le directeur demande donc de ne pas noter ce changement dans le compte - rendu. Il indique que cette personne passera d'agent

administratif à agent principal. Il s'agit d'une revalorisation de la fonction, qui lui apportera quinze points supplémentaires (soit environ 45 € brut), pour « *faire passer la pilule* ».

Un des quartiers tourne au ralenti car il y a des arrêts maladie. En plus, un salarié va peut-être demander un mi - temps. Le chef de service concerné se pose des questions sur la conscience professionnelle de ce salarié, dans la mesure où il est présent, sans l'être. Il dit qu'il le reverra pour le questionner « *sur ses semaines calibrées et sa conscience professionnelle* ».

Un chef de service décrit la situation problématique d'un salarié, qui est en arrêt maladie, à la suite d'événements difficiles. Il s'est fait piquer par une seringue contaminée et il s'est fait voler sa voiture. Une discussion tendue s'engage entre le chef de service, le directeur général et la responsable de l'équipe de formation. Le chef de service demande ce qu'on va proposer à ce salarié, pour l'encourager à rester, dans la mesure où celui-ci a manifesté l'envie de partir. Le directeur général dit qu'il n'est pas inquiet et il souhaite que ce professionnel reste. Il indique toutefois, que l'employeur ne remboursera pas les frais, car il n'est pas possible de compenser les difficultés encourues dans le travail. Il peut toutefois demander un prêt au comité d'entreprise s'il rencontre des difficultés financières. De toutes façons ce salarié se doit d'être prudent car il travaille dans un milieu à risques.

Le chef de service monte le ton en disant qu'il faut entendre le message délivré par le salarié. Il s'est fait voler et c'est difficile à vivre pour lui. Le directeur général estime qu'il a été soutenu et qu'on ne peut rien faire de plus. La responsable de l'équipe de formation dit, que l'on a mis en place des mesures, pour que l'éducateur ne soit plus en face à face avec des jeunes. Le directeur général dit au chef de service d'arrêter cette discussion. « *Il fait du prêche et cela ne rime à rien* ». Il reformule l'évolution de la situation, et il dit que si le salarié veut partir, il n'y peut rien. Il dit aussi, qu'on ne peut pas raccourcir la distance du lieu de travail du salarié à son domicile, et que c'est aussi ça la question. Le chef de service demande pourquoi la question de la distance resurgit. Le directeur général ne répond pas. Il demande au chef de service comment il ferait à sa place. Le directeur dit qu'il faut seulement que le salarié prenne patience. Lors de la réorganisation du service de jour il y trouvera son compte. Le chef de service dit qu'il faut entendre la souffrance de la personne et rien de plus. La responsable de l'équipe de formation lui dit de faire attention « *de ne pas entendre qu'un seul son de cloche* ».

Nous ne maîtrisons pas les enjeux liés à cette discussion. Ce chef de service nous apparaît bien seul, dans sa tentative pour apporter un autre point de vue, que celui du directeur général. Par son intervention il rompt le caractère informatif de cette première partie de réunion. Les autres collègues n'interviennent pas, si ce n'est la responsable de l'équipe de formation, dans une certaine alliance avec le directeur général. A notre sens, il n'y a pas beaucoup de place pour le débat, qui est qualifié de prêche. Le chef de service, qui essaie d'amener une réflexion et un échange sur cette question, est vu comme quelqu'un qui complique les choses. Le directeur ramène la question à un plan pragmatique (ça ira mieux quand le service de jour sera réorganisé) ce qui a pour effet de clore la discussion.

Le directeur général donne d'autres informations qui concernent la dimension politique de sa fonction comme :

- **Sa participation à la commission inter - ministérielle concernant le manquement à l'obligation scolaire**

Cette rencontre au ministère de la famille, avec différents acteurs stratégiques, (un responsable de l'union des associations familiales, un magistrat, un représentant de la protection judiciaire de la jeunesse) a permis au directeur général de présenter différents projets initiés par le club de prévention . Le directeur général indique que le magistrat a été intéressé par les actions du club de prévention. Il a également apprécié la façon de travailler du club, notamment en ce qui concerne la souplesse, dans l'utilisation de la notion de secret professionnel. Le directeur indique à l'équipe, qu'il est important de valoriser auprès des partenaires le travail réalisé, et ce d'autant plus que le Conseil général a accepté la création de 14 postes, sur le secteur des agents de liaison scolaire et des adultes relais.

- **Son déplacement dans le cadre d'un jumelage avec une ville anglaise**

Le directeur va y présenter des actions pilotes, comme les agents de liaison scolaire ou les adultes relais, en compagnie d'un élu responsable du jumelage et d'un autre élu responsable technique. Un directeur général d'une association exerçant des mesures de protection judiciaire de l'enfance présentera la prise en charge des toxicomanies en France. Le directeur général s'étonne du choix fait par les élus, en ce qui concerne l'intervention de ce directeur,

mais en notre présence les commentaires restent discrets.

- **Sa rencontre avec le nouveau commissaire divisionnaire.**

Le directeur général explique qu'il a rencontré le nouveau commissaire divisionnaire. Il a eu une discussion avec lui, sur les ajustements nécessaires, entre le travail du club de prévention et les interventions policières. Il a demandé que le commissaire divisionnaire puisse rappeler certaines règles aux nouveaux policiers (*«on n'arrête pas les gamins en ateliers même si la commission rogatoire en donne la possibilité»*).

Il souhaite, que les équipes n'interviennent pas directement, et que tout incident remonte à la direction générale. Le directeur général pourra alors, si besoin est, intervenir directement auprès du commissaire divisionnaire. Il commente sa rencontre en précisant que *«ce commissaire est un type intelligent»*. Ils ont tous les deux beaucoup échangé, et notamment à propos d'un autre club de prévention, qui est présent sur le quartier. Le commissaire comme le directeur s'inquiètent de son prosélytisme.

Le récit de cette rencontre nous paraît bien illustrer le positionnement du club de prévention, sur un territoire donné, relativement aux autres institutions, et en fonction d'acteurs identifiés, avec lesquels il développe des relations stratégiques.

- **La convocation à la cellule de veille du conseil communal de prévention de la délinquance.**

Elle concerne trois quartiers. Le directeur général indique, qu'il a communiqué des informations au maire, sur certaines activités du club de prévention. Il demande, que l'on prévoit le bilan de l'année précédente, car les institutionnels sont en manque d'informations, et ce sont eux qui financent. Il ne faut donc pas seulement leur donner du quantitatif mais aussi du qualitatif. Un chef de service intervient pour dire, qu'il a été interpellé par les élus, à propos d'un jeune qui faisait du trafic de haschich. Le chef de service dit qu'on ne peut tout de même pas répondre à tout. Le directeur rappelle, que le club de prévention sait dire quand l'intervention ne relève pas de sa compétence, mais quand les événements rentrent dans sa sphère d'activité, il doit pouvoir dire ce qu'il fait.



Nous constatons ici, les enjeux liés à la lisibilité de l'action, pour «alimenter» le réseau, ancrer le partenariat, et s'assurer du renouvellement des sources de financement, dans la mesure où il s'agit de multi - financements, octroyés dans le cadre des politiques de la ville.

- **Sa participation au bureau de l'association qui gère le centre social d'un quartier où le club de prévention est implanté.**

Le club de prévention a un programme global d'actions sur le quartier (jeunesse, boxe, hip - hop). Il s'agirait donc d'une intervention globale, qui comprend la reprise de la maison de quartier, qui « plonge ». Mais ce n'est pas possible pour le moment, car les élus n'ont toujours pas dit à la présidente de la maison de quartier, que ses actions ne répondaient pas aux objectifs de prévention de la délinquance. En ce qui concerne le centre social la situation paraît aléatoire. Le trésorier n'a qu'une idée approximative des comptes de 2001. Le club de prévention prend de la distance tant que les choses ne sont pas plus claires.

- **La participation à la CODAC (Commission départementale d'accès à la citoyenneté)**

Le directeur général indique qu'il s'agit d'une réunion de 200 à 300 personnes. Le club de prévention a été nommé pour y participer, mais aucun des cadres ne peut s'y rendre, car une autre journée de travail est prévue. Le directeur demande aux chefs de service si un éducateur peut s'y rendre. Si un éducateur est disponible le directeur le «briefera ». Il s'agit d'un rôle de représentation plutôt que de rendre compte des actions menées. C'est la première fois que l'on verra le sous - préfet intervenir en public ainsi que le nouveau procureur de la république. Le directeur général propose au chef de service la participation d'une salariée mais cette dernière est à 25 heures supplémentaires. Le chef de service craint sa réaction le lendemain si la réunion ne sert à rien. Le directeur rappelle qu'il n'y a pas d'obligation.

- **Information sur l'assemblée générale de l'association pour la prévention spécialisée nord (APSN) à laquelle adhère le club de prévention**

Le directeur demande, que l'on s'assure qu'au moins la moitié des 24 adhérents à l'APSN, soit représentée. Pour le club de prévention la présence des emplois jeunes est souhaitée. Le directeur dit « *qu'il est important d'y aller en force* », car il est envisagé une modification des

statuts, pour une approche plus fédérale. On envisage une disparition du collège salarié. Chaque association désignera son représentant.

- **La réunion des présidents des clubs de prévention au Conseil général.**

Dans la mesure où le président était absent, le directeur général dit qu'il n'est pas allé à cette réunion, car le club de prévention ne doit pas être représenté que par son directeur.

- **Le conseil d'administration du club de prévention**

Le directeur n'a pas souhaité participer au Conseil national ville car c'est la place du président. Celui-ci laisse souvent la place au directeur. Ce sera discuté en conseil d'administration. Les thèmes abordés lors du CA seront les suivants : l'absentéisme scolaire, une réflexion sur la gestion de personnel, l'approche sur la parentalité (groupe technique sur la parentalité), la prévention spécialisée dans quel cadre ? Le calendrier des CA et des thèmes abordés (projet Leonardo, création d'entreprise d'insertion). Le directeur général demande aux chefs de service d'impliquer les équipes et de faire remonter les thèmes.

Le point que chaque cadre va faire sur activité avec les équipes nous permet de repérer :

1. **Les différents types d'initiatives.**

L'activité d'aide aux personnes s'inscrit aussi dans le secteur marchand. L'entreprise d'insertion va devenir une société coopérative d'intérêt collectif. Elle peut désormais embaucher des contrats aidés comme des contrats emplois solidarités. Le directeur général dit, que sur ce point les textes sont interprétables, et qu'il souhaite rencontrer une autre organisation passée en SCIC. L'entreprise intervient sur un chantier école, mais elle partage le marché avec une autre société, qui n'a pas voulu « lâcher le morceau ». Les délais de réalisation des travaux sont courts. Il y a des difficultés sur cinq chantiers suite à des arrêts maladie.

Le centre de formation a effectué un travail de formalisation de ses objectifs. La responsable a demandé à l'équipe de décliner les objectifs sur les différents ateliers. Elle informe ses

collègues chefs de service, qu'un atelier « femmes » et un atelier musique assistée par ordinateur, vont démarrer en collaboration avec le centre social d'un quartier.

Un chef de service rend compte de ce qu'il a fait et des réunions auxquelles il a participé (cellule de veille, Comité régionale d'Education à la Santé). Il explique la manière dont il a géré la violence d'un jeune, qui n'obtenait pas ce qu'il voulait des éducateurs, à savoir une attestation pour s'inscrire dans un parcours d'insertion.

Le compte - rendu de l'activité d'un autre chef de service laisse apparaître un rôle de conseil technique, à travers la participation au conseil d'administration d'un centre de soins infirmiers, dont l'équilibre budgétaire est précaire. L'objectif étant, que ce centre social maintienne son activité, car elle correspond à des besoins sociaux sur le quartier. Dans la même perspective, il a également rencontré une personne, pour l'aider à structurer son association. Dans un souci de coordination des actions, le chef de service a rencontré la directrice d'un foyer de femmes, et une responsable d'une association de femmes battues. Le constat fait étant, que lorsqu'une femme est menacée à la porte du foyer, ni le foyer ni la police n'interviennent.

Un troisième chef de service donne des informations sur ce qu'il a engagé. Comme les autres il a participé à diverses réunions. Dans le cadre de la formation professionnelle il mène des chantiers avec des jeunes en contrat. Ensemble ils vont commencer un chantier pour le centre hospitalier, mais ce dernier a demandé si le club de prévention pouvait assurer avant de commencer, un déménagement de certains de ces services.

## **2. Les différents partenaires**

Dans le cadre du plateau technique, les partenaires peuvent être la confédération syndicale du cadre de vie, et un bailleur social à l'occasion de réalisation de fresques sur un quartier. C'est aussi des contacts avec la Direction régionale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle pour les contrats aidés. Le directeur du plateau technique fait part de son inquiétude car il est prévu une baisse du taux de prise en charge financière de ce type de contrat.

Dans le cadre des projets faisant partie des contrats de ville, le club de prévention a des

relations, avec les correspondants des réseaux éducatifs. Certains souhaitent construire des partenariats avec le club de prévention.

Un chef de service a participé à une réunion avec une élue municipale. Elle voulait connaître le public touché par la maison de quartier. L'objectif de la réunion, étant d'envisager la manière de coordonner, les interventions du club de prévention et celle de la maison de quartier. Les élus municipaux souhaitent, que le club de prévention revienne sur un travail de rue, plutôt que de développer des activités d'insertion. Le directeur général commente en disant, qu'il n'arrive toujours pas à obtenir une réunion, avec l'adjoint du maire de la commune. Il a l'impression que chacun « *fantasme* » sur les missions du club de prévention. C'est le Conseil général qui finance mais chaque élu veut savoir ce qui est fait sur son territoire.

Nous observons ici la complexité des relations avec les partenaires. C'est certes le Conseil général qui finance, mais certaines actions peuvent être co – financées, dans le cadre des politiques de la ville. Il vaut donc mieux, rendre quand même des comptes aux élus municipaux, sur les actions menées par la structure.

### **3. La position du directeur général**

Lors de cette deuxième partie de réunion, le directeur général réagit à chaque intervention, pour resituer l'intérêt de l'usager. Il demande au directeur du plateau technique, de voir ce qu'on peut proposer comme emploi ou stage, à une personne qui a refusé un contrat dans une entreprise d'insertion. Il dit à la responsable de l'équipe de formation, qu'il aura une discussion avec certaines formatrices, car il s'est aperçu qu'elles avaient des « *fantasmes* » sur les stagiaires, alors qu'elles ne connaissent pas ces personnes. Elles préjugeaient de leurs capacités à intégrer ou non un stage. De la même manière, quand la responsable du centre de formation explique la position d'un éducateur, qui ne veut pas intégrer une personne à une action de formation, car il pense qu'il n'arrivera pas à la remobiliser sur une démarche d'insertion professionnelle, le directeur réagit. Il pense « *qu'avec de telles positions on a toutes les chances de ne rien faire* ».

Il ne le dit pas, mais implicitement on comprend qu'il s'attend, à ce que la responsable amène l'éducateur à changer d'avis.

Les interventions du directeur général ont aussi pour objet, de rappeler les règles comme les critères arrêtés pour recruter des contrats emplois solidarité, ou la nécessité de travailler avec l'ensemble des partenaires sur une action. Il exige que ces derniers soient tenus informés, par exemple des difficultés liées aux arrêts maladie, qui perturbent le fonctionnement des travaux du chantier école.

#### **4. Les relations des cadres entre eux**

La chef de service du centre de formation travaille avec les différents chefs de service. Elle coordonne avec eux certaines actions de formation. Elle leur donne toutes les informations nécessaires, pour que ceux - ci puissent assurer leur mission d'insertion sociale et professionnelle des jeunes, en proposant des parcours de formation modulations ou des actions d'incitation. Les chefs de service ont un regard critique des actions engagées par les uns et les autres. Etant donné le nombre de personnes, et la densité du contenu de la réunion, peu de temps est laissé au débat. L'échange s'instaure plus sur le mode questions/ réponses. Dans ce sens, il permet peut - être une vigilance critique, pour éviter que les professionnels ne s'isolent dans leur travail d'encadrement.

Mais cette réunion nous semble avant tout utile au directeur général, pour lui permettre de vérifier le fonctionnement des délégations, qu'il a confiées aux cadres. La chef de service comptable n'intervient qu'à la fin de la réunion, pour donner des informations relatives au comité d'hygiène et de sécurité, et à l'organisation. Elle demande aux chefs de service, de prévoir les frais kilométriques des équipes, pour préparer les salaires. Elle informe, qu'elle est associée à une réunion avec le Conseil général, dans le cadre des négociations budgétaires.

#### **1.6 La fonction d'encadrement : rupture ou continuité**

L'analyse du processus socio - productif de ce club de prévention permet de constater, que l'offre de service est à la fois tributaire des orientations des politiques sociales et de la représentation qu'ont les élus, de l'efficience des actions menées par le club de prévention. L'étude des modalités, selon lesquelles se réalise l'aide aux personnes, permet de mieux se représenter l'hétéronomie du champ de la question sociale, et la manière dont les contraintes du champ s'appliquent à cette activité relationnelle. Sans être exhaustif on peut citer l'usage

souple du secret professionnel dans les contacts avec la police, la collaboration sur les modalités d'arrestation des jeunes (« *pas dans les ateliers même si la commission rogatoire le permet* »), la négociation avec les élus pour mettre en place des actions utiles aux usagers mais également « vendeuses » pour la campagne électorale, les tensions entre les exigences du Conseil général et les demandes d'élus municipaux qui veulent la paix sociale sur un quartier, la multiplicité des financements, dont il faut s'assurer le renouvellement par une lisibilité de l'action, et par une négociation avec les élus, sur ce qui relève des missions du club de prévention, l'audit de l'activité par un organisme dépendant du Conseil général.

Soumise à de telles contraintes et aux exigences diverses, et sans doute parfois contradictoires des différents partenaires, l'association cherche une marge de manœuvre. Elle est dans la même mouvance politique que la municipalité mais elle se défend d'être inféodée à un parti politique. Les personnes morales ne peuvent adhérer à l'association pour limiter les pressions. Alors que beaucoup de facteurs pourraient concourir à la dispersion de l'action et à la dilution des missions, le directeur général oppose une valeur forte : la réussite de la personne. Celle-ci ne relève pas du discours incantatoire. Le directeur général articule stratégies politiques (en jouant même parfois, une fonction de représentation de l'association, en l'absence de son président) et une réflexion sur l'organisation du travail. Son expérience de la prévention de la délinquance, sa bonne connaissance de l'environnement politique et institutionnel, son expérience de militant et de responsable de structures lui permet de « naviguer » dans le champ (pour reprendre une de ses expressions). Il lui arrive sans doute d'être écartelé entre sa lecture des besoins sociaux et les réponses qu'il peut faire aux élus (« *l'activité est soumise aux évaluations des technocrates* »). S'il doit gérer des contradictions, ou des situations paradoxales, sa référence à l'éthique lui permet de ne pas perdre le cap.

Il traduit cette position socio – politique, dans une organisation du travail supposée être utile aux jeunes, en leur offrant un parcours d'insertion par tous les moyens, par le plateau technique avec les chantiers écoles, par le centre de formation, ou encore avec les équipes de quartiers, qui proposent des chantiers à l'interne, ou des actions d'incitation à la formation. Cette organisation joue bien le rôle de médiateur, entre les problèmes d'un individu particulier, et le corps social. Le directeur général ne se situe pas dans une perspective de normalisation de populations particulières. Il incarne bien la fonction de l'expert, dont les caractéristiques principales sont celles de savoir parler le langage de professionnels et d'acteurs différents, pour les mobiliser autour d'un projet utile à un usager.

Nous avons vu, dans l'observation de la réunion de cadres, que tant la coordination des actions à l'interne, que leur articulation avec les initiatives extérieures, représentaient un axe fort du travail. En ce sens le directeur situe l'aide aux personnes, dans la perspective d'une relation de service, où l'intérêt est de ne pas se focaliser sur l'appartenance institutionnelle, mais de partager des savoirs faire au bénéfice d'une situation donnée.

Cette organisation du travail cherche à responsabiliser les personnes. Chaque cadre gère au moins un dossier complexe. Le directeur général motive les cadres et leur donne des délégations. Mais il prend les moyens de s'assurer qu'elles fonctionnent. Il est exigeant envers les cadres, mais il resitue toujours le travail d'encadrement, à la fois par rapport aux exigences des partenaires, mais également en lien avec la place accordée à la personne dans la relation.

L'observation de la réunion de cadres nous permet de constater, que le directeur contrôle toutes les relations, que les cadres entretiennent avec les partenaires stratégiques. Dans un environnement où la remise en cause des règles du jeu peut être permanente, il s'assure que les positions tenues le soient toujours en lien avec la position associative, dans le but d'éviter de fragiliser la structure. Lors de la réunion de cadres, il vérifie l'adéquation entre la réalisation de l'activité, et les valeurs qu'il défend. Les cadres bénéficient d'une marge de manœuvre. Celle - ci est très contrôlée et doit s'inscrire dans la philosophie associative. Un sens de l'action est donné à travers la position du directeur général. Le souci principal est l'efficience et la démonstration de la compétence. La réunion de cadres, que nous avons observée, laisserait à penser qu'il y a peu de place pour le débat et les opinions divergentes.

Mais peut - être est - ce là une réaction à la nécessité de veiller à une cohérence interne, dans un environnement politique et institutionnel où tout pourrait pousser à l'éparpillement, voire à l'éclatement (cf. les fusions de club de prévention, les interrogations des élus sur le fonctionnement d'un autre club de prévention présent sur le territoire). Le directeur général a le souci permanent de la valorisation de l'activité et de la capitalisation des initiatives. A une autre époque la devise de l'Ecole normale sociale était « l'influence par la compétence ».

Les chefs de service relaient le rôle d'expert exercé par le directeur général, en développant des activités, qui s'apparentent à du conseil technique. Le chef de service interrogé partage

avec le directeur général une même lecture des contraintes politiques et institutionnelles. Il se retrouve, dans les stratégies déployées le directeur général, pour y faire face. Il apprécie les responsabilités et l'autonomie, avec laquelle il peut prendre en charge les dossiers, « *sans en être dépossédé dans la phase la plus intéressante* ».

Le directeur général et le chef de service semblent gérer assez bien la complexité qu'engendre l'environnement social, politique, administratif et institutionnel, dans lequel évolue la structure. Si l'un et l'autre ne sont pas passés respectivement par l'Ecole nationale de la santé publique, ni par une formation de cadres intermédiaires, ils ont compris la nécessité de s'adapter, de comprendre les enjeux dans un environnement en évolution. De ce fait, ils s'identifient sans difficultés à un statut de cadre.. Si le directeur général et le chef de service choisissent la voie politique pour porter les intérêts des jeunes marginalisés ou en voie d'exclusion, ils ont également construit leur légitimité sur une bonne connaissance des populations, et restent attachés à une culture du métier.

En cela ils se distinguent des préconisations de l'Inspection générale des affaires sociales qui incitent à développer un profil transversal de cadres. L'objectif étant, qu'ils puissent intervenir indifféremment dans différents types de structures, pour introduire de la rationalité dans l'administration et la gestion d'un établissement. L'identification à un statut de cadre ne semble avoir pour eux de sens, qu'à partir du moment, où elle leur permet d'éviter une position de domination, pour contribuer à produire un travail d'aide, qui participe à la cohésion sociale, et qui rende les jeunes davantage citoyens. Ce qui semble ici faire cohérence dans la fonction d'encadrement c'est l'absence de clivage dans l'organisation du travail, entre la position politique et l'intervention technique. Chacun garde, toutefois, son niveau d'intervention délimité sur la base de délégations claires.

## **2 Les observations des différentes réunions de cadres**

Nous avons observé le déroulement de neuf réunions de cadres. Nous présentons ici l'analyse de sept d'entre elles. Les deux autres ont déjà été évoquées, dans l'étude approfondie que nous avons faite, de deux établissements ou services. Nous ne relatons pas en détail l'observation. Le lecteur intéressé peut se reporter aux annexes pour consulter l'observation complète. Le canevas général, qui nous sert de guide pour la présentation, s'organise autour



des items suivants :

- Les différentes fonctions qui concourent à la production de l'aide aux personnes.
- La nature des activités d'encadrement (commandement, gestion, relation, activités techniques) nécessaires au fonctionnement de l'établissement.
- La combinaison des différentes activités, et l'articulation entre le pôle politique et le pôle technique.
- Le choix opéré en matière d'organisation et de hiérarchie entre les différentes fonctions.

Dans l'analyse de l'observation de ces réunions de cadres nous chercherons à mettre en évidence :

- Les différents types d'initiatives.
- Les différents partenaires.
- Les relations des cadres entre eux.
- Quand elle apparaît, la position de l'association ou de l'administration centrale, pour les établissements relevant de l'Etablissement public départemental.

## **2.1 L'établissement n°1**

Il s'agit d'un établissement du secteur public, qui accueille 85 enfants de 6 à 18 ans, présentant des troubles de la conduite et du comportement. L'accueil des enfants ou des jeunes se réalise sous diverses modalités, en internat complet, ou en accueil de jour pour des enfants confiés à des assistantes maternelles. Il y a 7 cadres, soit 1 directeur, 5 cadres socio – éducatifs, et une adjointe des cadres. Ce poste correspond à celui au comptable dans le secteur associatif.

L'ensemble du processus socio - productif s'organise autour d'une mission principale. Il s'agit de l'accueil d'urgence. La rotation de la population amène cet établissement à recevoir entre 350 et 450 mineurs par an. De ce fait une partie de l'activité consiste à trouver des orientations qui peuvent convenir à ces jeunes. Ceci n'est pas toujours facile, car les autres structures se représentent l'établissement, à la manière « d'une grosse usine » qui accueille des populations très difficiles. Faire connaître l'établissement, développer une image de marque, construire un réseau d'établissements susceptibles de recevoir les jeunes, sont pour

cette structure, des activités à caractère stratégique. C'est dans cette perspective, que des cadres différents, salariés de l'association X, participent à la réunion de cadres que nous observons. Cette association gère des maisons d'enfants à caractère social et des structures d'accueil en ville. Elle représente donc un maillage important dans le réseau que cet établissement cherche à se constituer.

Dans la présentation, que le directeur fait de l'établissement aux interlocuteurs extérieurs, il explique que l'accueil des mineurs se fait dans le cadre de la protection civile de l'enfance. Il a parfois de la difficulté à faire respecter ce cadre, car la tendance des magistrats est souvent de confier au foyer de l'enfance, des mineurs en fin de garde à vue. Ceux - ci sont catégorisés comme des mineurs en danger moral, alors qu'ils étaient bien connus de la Protection judiciaire de la jeunesse, et des services éducatifs auprès du tribunal. Le directeur a dû engager le dialogue avec les magistrats, pour ne pas faire un travail, qui relève selon lui de l'Etat. Il indique également qu'il y a dix ans l'établissement accueillait 98% de mineurs relevant de l'Aide sociale à l'enfance. Aujourd'hui il reçoit 98% d'étrangers (albanais, ouzbeks, mongols, angolais, chinois).

Les différentes fonctions, qui concourent au processus socio – productif, abordés lors de cette réunion de cadres, sont les fonctions budgétaires et logistiques. Un point est fait sur l'organisation du travail.

Le directeur rappelle la procédure, pour dépenser l'argent qui reste au budget, avant la fin de l'année civile. Les achats nécessaires aux jeunes, et aux fonctionnements des groupes, rentrent dans le cadre d'une décision budgétaire modificatrice. Les travaux des bâtiments sont également soumis à une procédure. Le directeur la rappelle : un technicien du Conseil général fait l'Etat des lieux, puis le Conseil général délibère et autorise ou non, le président du Conseil général à engager les travaux. Ceux du foyer ont été acceptés. Ils suivront un déroulement précis qui prévoit un diagnostic, une programmation, et enfin l'exécution des travaux. Le directeur se dit soulagé par cette décision, car on avait constaté de la présence d'amiante dans certains bâtiments, et cela engageait sa responsabilité.

Le directeur souhaite revenir sur l'organisation du travail. Un cadre est en arrêt maladie. Il faut se répartir les permanences sur l'établissement. Des cadres se proposent de manière volontaire. Il aborde également le recrutement d'un conseiller socio - éducatif. Là encore il

existe une procédure. Le directeur va organiser un Comité technique paritaire, pour envisager un recrutement sur liste d'aptitude, sur laquelle pourront se présenter les personnes qui ont eu le concours de conseiller socio - éducatif. S'il n'y a pas de postulants sur cette liste le directeur pourra embaucher la personne de son choix.

Dans le cadre d'une ouverture de l'établissement vers l'extérieur, le directeur a eu des contacts avec des hauts fonctionnaires de Roumanie. Ils viennent visiter l'établissement. Ces derniers veulent institutionnaliser le secteur de l'Aide sociale en Roumanie. Ils ont des questions d'ordre juridique et ils veulent des précisions sur la législation française. Le directeur a accueilli, dans l'établissement, une journaliste serbo - croate. Elle fait un travail sur l'accueil des mineurs étrangers isolés. Le directeur a été contacté par une journaliste de la Voix du Nord. Elle fait un article sur les primo - arrivants. Un cadre socio - éducatif fait remarquer qu'il faut prévenir le siège de l'EPDSAE de cette initiative.

Dans la perspective de trouver des orientations pour les jeunes, compte - tenu de la mission d'accueil d'urgence de l'établissement, le directeur invite les cadres à collaborer avec d'autres structures. Celles - ci offrent d'autres services que ceux proposés par le foyer, comme l'organisation interne d'ateliers professionnels ou l'acceptation de jeunes nord africains. Le directeur engage les cadres, à travailler les orientations des jeunes avec les référents de l'Aide sociale à l'enfance, car ces derniers ne sont pas toujours informés de la palette des institutions qu'ils peuvent utiliser, dans le cadre des placements. Le directeur explique, qu'il a aussi pris contacts avec l'aumônier de l'Inspection académique diocésaine, et qu'il y aura ainsi pour certains jeunes des possibilités d'accueil dans des établissements scolaires privés.

En ce qui concerne la rencontre avec les membres de l'association X, le directeur précise les objectifs recherchés : mieux connaître l'association, mieux se faire connaître d'elle, pouvoir échanger en confiance sur la situation d'un mineur, pour ne plus essayer systématiquement un refus, comme cela a été le cas jusqu'à présent lors d'une demande d'admission. Le directeur explique, que lui - même et ses cadres sont amenés à solliciter les directeurs et chefs de services d'autres institutions, car l'accueil d'urgence oblige à recevoir des mineurs pour lesquels le foyer n'est pas outillé (cf. enfants relevant d'Institut de rééducation psychothérapique ou de centre médico - psycho - pédagogique). La procédure administrative d'orientation est longue. Le directeur indique, que parfois ce travail de partenariat est mal vécu par les référents sociaux, mais que dans l'ensemble ça se passe bien.

La présentation du travail d'accueil des mineurs étrangers isolés est l'occasion d'expliquer les initiatives originales, qui sont développées dans le cadre de cet accompagnement éducatif, comme la régularisation de la situation de ces jeunes. Celle - ci passe avant tout par l'apprentissage de la langue. Un travail spécifique est fait par les éducateurs, mais aussi par un emploi - jeune, avec l'aide des supports informatiques. Grâce à ce travail, les jeunes peuvent être orientés, vers des classes de collègue ou de lycée. L'explication de ce travail amène des commentaires des personnes de l'association. Elles se demandent où vont être accueillis les enfants en attente. Elles font allusion aux refus d'admission auxquels les référents sociaux sont confrontés.

Dans l'ensemble la réunion, se déroule sur un mode informatif, mais l'ambiance est conviviale. Le directeur communique les informations. Il sollicite les cadres sur les thèmes abordés. Chacun donne son avis, échange avec ses collègues, mais sans qu'un débat ne s'engage pour autant. L'organisation du travail se fait sur le mode de l'ajustement mutuel. Le fonctionnement paraît souple et adaptable. Les cadres socio - éducatifs semblent très centrés sur la dimension technique et éducative du travail. Ils organisent le fonctionnement de leur service. Ils soutiennent les équipes au quotidien, dans une mission qui les confronte à des difficultés lourdes, comme par exemple gérer la cohabitation de populations d'origine différentes, qui peuvent être en conflit. En écoutant la description de la mission d'accueil d'urgence et de l'accompagnement de populations spécifiques, le directeur général invité dit, « *que peut - être il s'agit d'un autre métier* ».

La réunion se termine par une visite de l'établissement et par un repas. Les contacts se font plus informels, de petits groupes se forment. On échange davantage sur les pratiques professionnelles. Les représentations changent, les cadres de l'association X comprennent mieux les pratiques quotidiennes des professionnels du foyer. Ils découvrent leur expérience et leurs compétences. Le directeur général de cette association souhaite, que les chefs de service de son établissement, viennent passer un moment au foyer. On peut entendre cette proposition comme un indicateur de la reconnaissance du professionnalisme. Le directeur a donc atteint son but, à savoir valoriser l'activité et améliorer l'image de marque de l'établissement. Il a ainsi enrichi son réseau. Il négociera d'ailleurs deux admissions de jeunes durant le repas.

## **2.2 L'établissement n°4<sup>540</sup>**

Il s'agit d'un ensemble de petites structures du secteur public. Elles reçoivent, dans le cadre de groupes transversaux, des petits, des adolescents et des jeunes majeurs soit au total une soixantaine de personnes. Ces jeunes présentent des troubles de la conduite et du comportement. L'encadrement est assuré par 1 directeur et 4 cadres socio - éducatifs. Le directeur assure en même temps un intérim d'un autre foyer, qui reçoit en accueil d'urgence ou non le même type de population, ainsi que des jeunes majeurs en appartement. L'encadrement est assuré par 4 cadres socio - éducatifs. Il existe un poste d'adjointe des cadres pour l'ensemble de ces établissements.

4 cadres socio - éducatifs sont présents à la réunion, ainsi que l'adjointe des cadres, et un directeur stagiaire. L'arrivée des autres cadres s'effectuera de manière échelonnée. Certains sont retenus par d'autres occupations, comme superviser une note de comportement, qu'il faut adresser de manière urgente au magistrat. Etant donné le nombre de personnes qui participent à la réunion, celle - ci se déroule sur un mode informatif, et la densité des contenus laisse peu de place aux débats. La réunion, prévue à 9 h 30, commencera à 10 heures et se terminera à 13 h 30. Le directeur et le directeur stagiaire enchaîneront en recevant le responsable du patrimoine du Conseil général.

Les thèmes abordés afférent à :

- L'organisation du travail
- La gestion des structures
- Les relations avec les différents partenaires à l'interne de l'Etablissement public départemental comme à l'externe

### **2.2.1 L'organisation du travail**

#### **2.2.1.1 La notion de risque dans le travail**

Le directeur informe les cadres présents, qu'un éducateur a été accusé par une jeune, d'attouchements sexuels. Celui - ci n'est pas suspendu, mais il ira travailler sur une autre unité, tandis qu'un autre professionnel viendra le remplacer. Une discussion s'engage entre le

---

<sup>540</sup> Le chiffre 4 se réfère à l'ordre dans lequel nous avons effectué nos observations des réunions de cadre.

directeur stagiaire et un cadre socio - éducatif sur les modalités de ce remplacement. Va - t - il ou non s'agir d'une personne fixe ? Les avis divergent sur ce qu'il y a de mieux pour ne pas insécuriser les enfants. Le directeur demande comment les enfants ont été informés de la situation. Ils ont certes vu l'éducateur anéanti, et celui - ci attend de pouvoir retourner sur son groupe. Tant qu'il n'a pas été entendu par la justice l'établissement ne peut pas se mettre hors la loi. Les cadres socio - éducatifs s'interrogent sur ce qu'on dit aux enfants et aux adultes. Le directeur dit, qu'il faut séparer la question des enfants, de celles des adultes. Il précise, que si quelqu'un tient des propos diffamatoires sur ce professionnel, ce sera le conseil de discipline.

L'éducateur souhaitait prendre un arrêt maladie, mais le directeur dit que c'est mieux, qu'il continue à travailler. Une discussion assez longue s'engage, sur la meilleure façon d'informer les enfants, de l'arrivée soudaine de l'éducateur sur un nouveau groupe. Chacun défend ses arguments. Le directeur prend explicitement position en souhaitant, qu'on dise aux enfants qu'un éducateur est là pour un certain temps, par décision du directeur. La situation sera évoquée avec les équipes éducatives. Le directeur demande, que les chefs de service rappellent aux équipes, le principe de solidarité institutionnelle. Le directeur stagiaire reformule les décisions, en ce qui concerne l'organisation du travail, en lien avec les pistes éducatives évoquées. Il pense, qu'il est important de ne pas céder aux diktats de la mère de la jeune, en renvoyant par exemple l'éducateur, sans que la justice n'ait pu faire son travail.

### **2.2.1.2 La vigilance et la sécurité dans les établissements**

Le directeur explique, qu'une réflexion est menée par l'administration centrale, pour faire un vade - mecum sur les normes de sécurité à respecter. Il explique, que certains collègues directeurs prennent beaucoup de dispositions, pour se protéger. Dans la mesure, où selon les établissements, les normes de sécurité sont plus ou moins floues, l'institution souhaite uniformiser les pratiques sur cette question. Le directeur stagiaire donne des précisions sur le fonctionnement de la commission de réflexion. Il indique, que la direction fera venir la commission de sécurité, pour constater les travaux réalisés.

### **2.2.1.3 La réglementation des séjours des jeunes**

Le directeur rappelle, que de la documentation a été donnée sur les procédures à suivre, pour l'organisation des vacances. L'adjointe des cadres demande, aux cadres socio – éducatifs, les projets de camps avant de signer les conventions avec les centres de vacances. Un cadre socio - éducatif souhaite connaître l'articulation entre les dates de retour en famille, prévues par la Direction du territoire (Aide sociale à l'enfance) et l'organisation des vacances, prévues par les établissements de l'EPDSAE. L'adjointe des cadres insiste sur la nécessité de donner les dates de départ, suffisamment tôt, pour en informer la Direction du territoire. Le directeur rappelle, qu'un jeune ne peut partir avec un organisme, qu'à la condition que celui - ci soit agréé. Le directeur évoque la possibilité de parrainage pour les enfants qui ne retournent pas en famille.

### **2.2.1.4 L'encadrement des veilleurs**

Une cadre socio - éducatif souhaite évoquer l'organisation de la réunion des veilleurs. L'adjointe des cadres demande comment elle mène cette réunion. Le directeur explique, qu'un veilleur dérange l'ensemble des autres veilleurs, par ses façons de faire. Il est, de plus, toujours en arrêt maladie. Le directeur souhaite, que les cadres socio - éducatifs et l'adjointe des cadres lui donnent des précisions sur les congés annuels et les congés détente, de l'ensemble des veilleurs. Il dit qu'il faut penser à la période des vacances, et envisager la gestion de ce personnel, sur un plan global et non pas par établissement. Mais il faut quand même que chaque veilleur puisse se trouver en référence sur un établissement (pour les éducateurs et les jeunes).

## **2.2.2 La gestion des structures**

### **2.2.2.1 Les véhicules d'établissements**

Le directeur informe, que lors du dernier Comité technique de coordination des directeurs, le problème d'assurance des véhicules d'établissement a été évoqué. L'EPDSAE a un malus de 120%. Entre 2000 et 2002 sur une flotte de 1200 véhicules il y a eu 276 sinistres. Le directeur stagiaire donne des précisions et parle de 65 sinistres pour 2001. Il indique, qu'il faut être vigilant, car sur un budget à moyens constants, l'augmentation des primes d'assurance, aura

un impact sur d'autres activités. Les différentes structures de l'EPDSAE, sont en tort à 100%, dans les sinistres causés par les professionnels. L'adjointe des cadres intervient pour donner des précisions sur un dossier sinistre à refaire.

#### **2.2.2.2 Point sur le patrimoine**

L'ensemble des directeurs a été informé qu'il y aura un audit sur tous les établissements de l'EPDSAE. Le Conseil général et le service des domaines feront l'Etat des locaux pour déterminer la valeur des bâtiments. Il est question de réintégrer l'entretien des bâtiments, assuré jusqu'à présent par le Conseil général, dans le budget des établissements de l'EPDSAE.

#### **2.2.2.3 La restructuration**

Dans la mesure, où il est envisagé une refonte du foyer et des différentes unités en plusieurs services (accueil de jour, placement familial rapide, placement familial spécialisé – internat), les agents souhaitent des informations sur le nouvel établissement. Le directeur explique que, lors de la notation, certains agents ont fait des suggestions. Il souhaite que les cadres socio-éducatifs sollicitent les équipes et soutiennent les propositions constructives.

#### **2.2.2.4 L'évaluation du taux d'occupation des établissements**

Le directeur stagiaire explique que l'administration centrale et la Direction territoriale de prévention et d'action sociale cherchent à identifier le nombre de places disponibles dans les établissements de l'EPDSAE. Il précise qu'un groupe de réflexion, regroupant différents acteurs, a été mis en place sur ce sujet. Il y a des interrogations sur le circuit qu'emprunte une demande de placement. Sur le plan global de l'EPDSAE, il y a plus d'éléments sur le plan qualitatif, que sur le plan quantitatif. Il est noté une grande disparité des taux d'occupation dans les différents établissements de l'EPDSAE.

Il serait recommandé de mieux s'articuler avec l'Aide sociale à l'enfance car les



établissements ne maîtrisent pas les demandes de placement. On recommande d'être vigilant, aux périodes où il n'y a aucune demande, car les jeunes relevant d'un secteur géographique peuvent très bien être orientés sur un établissement relevant d'un autre territoire. Il y a donc une nécessité, de mieux se coordonner dans le secteur public, mais aussi avec le secteur associatif. Le directeur stagiaire explique, que chaque territoire fait cette évaluation des places disponibles, mais avec des moyens qui lui sont propres. L'idée est d'homogénéiser les outils et les critères d'analyse (cf. type de demande d'admission, heure, service demandeur, pour un même nom combien d'établissements ont été sollicités, où se trouve actuellement le mineur) Une importante association du Nord va faire le même travail. On pourra ainsi faire des comparaisons des places disponibles dans le secteur associatif et le secteur public.

Le groupe de travail a attiré l'attention sur les risques d'un sous effectif pour un établissement. Le taux d'occupation a une incidence sur la dépense des autres lignes budgétaires comme par exemple le paiement des salaires. Le directeur stagiaire explique qu'il faut faire la différence entre le taux d'activité, c'est à dire celui auquel le budget est en équilibre, et le taux payé, c'est à dire celui qui est payé en fonction des présences dans l'établissement. L'établissement est passé de 1999 à 2001, de 96% à 90% pour le taux d'activité, et de 89% à 85% pour le taux payé. Ces écarts ne sont pas aujourd'hui gérés. Le directeur stagiaire explique que cela nuit à l'image de marque. Les partenaires peuvent en effet penser que l'établissement ne remplit pas sa mission d'accueil des enfants. Le directeur stagiaire dit, que le groupe de travail a évoqué la possibilité de faire du sur - effectif, à un moment donné pour compenser les absences, mais cela peut mettre en cause la responsabilité du directeur. Dès janvier, la direction de l'établissement demandera à la Direction du territoire, la possibilité de préparer ensemble la période estivale, avec l'ensemble des établissements des secteurs publics et associatifs. La Direction du territoire souhaiterait, que les établissements puissent accueillir des enfants, pendant que d'autres sont en vacances.

Un cadre socio - éducatif rappelle une circulaire de l'Aide sociale à l'enfance, qui invitait à sortir le jeune de l'effectif au bout de cinq jours d'absence, mais après avoir mis tout en œuvre pour le retrouver. Cette dimension est désormais « *passée aux oubliettes* ». Un cadre socio - éducatif donne l'exemple d'une mineure placée au foyer qui est continuellement en fugue. Lorsqu'on la retrouve en soirée c'est l'établissement qui la récupère, en journée c'est le référent social. Le plus long contact, que les professionnels ont eu avec cette jeune, a été de deux heures. Ce protocole de collaboration a été mis en place, pour travailler avec des jeunes

insaisissables, et sans doute pour qu'une telle situation n'ait pas de répercussions sur le plan de l'effectif. Le directeur dit que c'est difficile, dans le cadre d'une réunion avec le Territoire, de faire entendre ce qui se fait dans les établissements. Le directeur stagiaire répond que les professionnels ne valorisent pas assez ce qu'ils font. Un cadre socio - éducatif dit qu'il manque de confiance dans l'organisation du schéma départemental. Le directeur répond, que l'on dispose de peu d'informations sur le projet de réorganisation, que veut mener le Territoire, et que cela insécurise tout le monde. Un cadre socio - éducatif trouve, qu'il y a une absence de transparence, et qu'il y a un manque de communication au sein même des différents services du Conseil général.

On assiste à une évolution dans la gestion des flux. L'établissement se doit d'être rentable. Il ne peut plus gérer ses entrées et ses sorties qu'à son seul échelon. Cette gestion se passe désormais à l'échelon d'un territoire. Elle transcende les clivages entre le secteur associatif et le secteur public. Le Conseil général, par l'intermédiaire de la Direction du territoire, positionne les établissements en tant que prestataires de service. Ceci a pour effet, de soumettre l'établissement aux aléas des demandes d'accueil en institution, et de l'inscrire ainsi dans une logique de marché. « Les lits vides » ont une répercussion directe sur le prix de journée et on est cherché à mieux le flux des entrées afin de ne pas perdre de « clients » (c'est à dire les jeunes qui pourraient être placés dans un établissement situé sur une autre zone géographique).

La pression sur le taux d'occupation amène à développer d'autres formes de travail. L'accueil se fait désormais aussi « hors des murs » de l'établissement en articulant les compétences de différents partenaires. Le directeur y met quand même des limites notamment quand un référent social demande, dans le cadre d'une audience, un accueil pour une jeune de seize ans, pour laquelle aucun projet n'est possible. Le directeur refuse, en invoquant sa responsabilité, si cette jeune est inscrite dans un internat et qu'elle ne vient jamais. Il conseille au cadre socio - éducatif, qui a présenté cette situation, de proposer un suivi non pas en internat mais dans le cadre du service d'accueil de jour.

## 2.2.3 Les relations avec les partenaires externes et internes

### 2.2.3.1 La réunion avec la Direction territoriale de prévention et d'action sociale

Le directeur stagiaire indique que la rencontre s'est déroulée selon deux objectifs : l'envie de se connaître et la nécessité de construire de la continuité dans les réseaux. Un cadre socio-éducatif intervient pour demander « *qui va apprendre à connaître qui* ». Il précise, que les professionnels du terrain se connaissent, mais que par contre ce n'est pas certain que les institutionnels soient informés du travail qui se fait dans les institutions. Pour le directeur les choses restent floues. On demande de mobiliser les troupes sur de nouveaux projets (schéma départemental, outils de mise en commun de la prise en charge des jeunes), sur la base d'une démarche centrale, qui doit se décliner au local sur la base de groupes de travail (cf. comité opérationnel départemental) Le directeur indique que les éléments sont repris sans analyse et sans tenir compte du contexte. De surcroît, on ne connaît pas le rôle du comité plénier, ni la manière dont il valide les débats.

Le directeur explique, que le deuxième temps de la réunion a été consacré à l'analyse des relations, entre le Territoire et les établissements, suite aux tensions constatés avec les référents sociaux (employés dans le cadre des Unités territoriales de prévention et d'action sociale relevant du Conseil général). Pour le directeur le malaise est en partie généré par la fatigue liée aux contraintes des 35 heures (journées de travail plus denses). Il est question de revoir la fiche de poste des référents sociaux (suite à la réorganisation des UTPAS) . Ceux - ci se plaignent d'être interpellés par les magistrats, car les établissements lui faxent directement des documents concernant les jeunes, alors que c'est la Direction du territoire qui doit le faire.

Le directeur stagiaire propose de revenir aux documents existants sur le rôle et la fonction de chacun. Il récapitule un certain nombre de décisions, comme faire transiter les documents par la Direction du territoire avant de passer par le juge, recenser de manière systématique les difficultés, continuer à demander les rapports des référents sociaux. Le directeur souhaite affirmer une position claire au niveau de l'établissement. Il ne tient pas rentrer dans un jeu de rivalité. Il revient sur les mutations des référents sociaux. Le recrutement est souvent long et de jeunes professionnels sont affectés dans des zones difficiles. Chacun doit donc essayer de collaborer. Un cadre socio-éducatif rappelle l'état de tension et de grossièreté qui règne dans

les communications téléphoniques, quand les référents sociaux appellent, pour trouver une place pour un jeune.

On assiste à l'introduction de savoirs procéduraux dans un champ qui s'est structuré sur l'implication et le savoir – être des professionnels. Les organisations se restructurent et les critères de l'action se formalisent. Le travail devient de plus en plus prescrit par les sommets stratégiques des organisations, pour satisfaire aux normes rationnelles de gestion des moyens, mais aussi des personnes. Les cadres intermédiaires portent un regard critique, sur la nouvelle organisation des services de l'Aide sociale à l'enfance du Département, et se confrontent au quotidien à des situations inédites, où l'on attend d'eux une fonction d'arbitrage (travailler avec des jeunes hors des murs, contacter d'urgence un magistrat en suivant le circuit prescrit car un jeune accueilli est en danger, accueillir un jeune à la problématique complexe, alors que le groupe est déjà en difficulté, mais que le taux d'occupation est en baisse...). L'ensemble du débat illustre l'écart, entre le partenariat souhaité de manière formelle, et les contraintes qui influent sur le processus socio - productif de l'établissement.

### **2.2.3.2 L'initiation d'un travail en partenariat**

Les établissements, dans le cadre d'un groupement inter - établissements, cherchent à travailler ensemble, pour promouvoir l'aspect clinique. Le travail commence, avec deux associations, dans le but de s'étendre à d'autres ensuite. Le directeur pense, qu'il vaut mieux développer des pratiques informelles, plutôt que d'attendre les décisions du comité de validation du groupe de travail, mis en place par la Direction territoriale de prévention et d'action sociale. Mais le directeur craint que les magistrats valorisent cette initiative au détriment des services de l'Aide sociale à l'enfance.

Face à des organisations trop prescrites, perçues comme la conséquence d'une administration trop gestionnaire des établissements, les directeurs des établissements publics ou associatifs s'allient, pour retrouver une marge de manœuvre et développer des formes de collaboration, qui correspondent davantage à la culture de cet univers occupationnel. Le groupement inter - établissements est une des dispositions prévues dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002. On peut comprendre cette constitution en GIE, comme un souhait de ne pas rester isolé, et de faire front face à un pouvoir trop centralisateur et normatif.

### 2.2.3.3 Le prochain conseil d'administration

Pour le préparer, il y aura un Comité technique paritaire, mais pas de CTP locaux. Un point sera fait, sur l'avancée des travaux de chaque établissement, dans sa contribution au projet global de l'EPDSAE. Le directeur indique que le prochain conseil d'administration ne votera pas le budget, car le Conseil général attend la participation de l'Etat, pour l'allocation personnalisée à l'autonomie. Le budget sera voté en avril 2003 et il sera donc appliqué le principe du douzième. Les nouveaux projets vont être différés. Le directeur va demander un rendez - vous, au directeur général, pour le financement du nouveau service d'accompagnement familial. Celui - ci va s'ouvrir dans le cadre d'un redéploiement des moyens.

Face aux réactions des cadres socio - éducatifs, le directeur se veut rassurant en affirmant que ce projet, porté depuis quatre ans, va se mettre en place et qu'il n'y a pas de raisons qu'il rencontre des difficultés sur le plan administratif. Les cadres socio - éducatifs ont des demandes d'informations sur la manière dont vont se redéployer les moyens. On cherche à savoir également, comment vont se négocier les demandes d'accueil au service de jour, qui se créé également. Le directeur stagiaire explique, qu'il faudra faire du démarchage auprès des Unités territoriales de prévention d'action sociale, pour se faire connaître. Il va leur rendre visite avec un conseiller socio - éducatif. Il faut développer une politique de communication. Les éducateurs doivent promouvoir les points forts de ce service, à savoir un accueil de jour, qui propose un certain nombre d'ateliers.

On s'attend à ce que, la fonction de marketing social que l'on a pu retrouver au niveau associatif, soit relayée par le directeur mais aussi par les éducateurs. Dans les différentes interventions on peut remarquer la position du directeur stagiaire. Il n'est pas issu de cet univers occupationnel et il rappelle à chaque fois les critères gestionnaires de l'administration des établissements. Ses interventions montrent, qu'il a bénéficié d'une autre socialisation professionnelle que les directeurs de notre corpus, et qu'il se situe davantage dans une administration rationnelle de l'activité d'aide aux personnes.

A la fin de la réunion, l'adjointe des cadres fait le point avec les cadres socio - éducatifs sur les travaux, qui vont être réalisés dans les différentes unités. Elle demande au directeur comment va s'organiser le travail des ouvriers. Elle fait part d'une rencontre avec un

professionnel des services techniques, qui demande sa mutation interne, ainsi que de la demande d'une salariée, qui souhaite bénéficier d'un compte épargne - temps.

### 2.3 L'établissement n°5

Il s'agit d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale qui propose une aide aux familles en difficulté. Il accueille des couples avec ou sans enfants, des hommes ou des femmes avec enfants. Il offre un accueil en internat (lieu collectif d'hébergement) et un service d'insertion au logement. Ce centre possède également un centre d'adaptation à la vie active (CAVA) qui accueille 50 hommes ou femmes marginalisés, en rupture professionnelle de longue date ou n'ayant jamais exercé d'activité professionnelle. Ces personnes cumulent des problèmes de santé physique, psychologique, de logement, de dettes. L'encadrement est assuré par 1 directeur, 1 psychologue, 1 conseiller technique, 4 chefs de service éducatifs, 1 chef du service insertion par l'économique, 1 chef de projet à mi - temps. C'est un établissement qui s'est étoffé sur deux à trois ans et l'équipe de cadres est en cours de constitution.

Dans le cas de cet établissement, le processus socio - productif d'aide aux personnes est largement conditionné, par les financements. Le financement principal est assuré, par une dotation globale, dans le cadre de l'Aide sociale de l'Etat. Les usagers participent également aux frais relatifs à leur hébergement. Le nouveau décret, relatif au fonctionnement des CHRS, établit une distinction entre « les actions d'adaptation à la vie active par l'apprentissage ou le réapprentissage des règles nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle » financées dans le cadre d'une dotation globale sur l'Aide sociale de l'Etat, et « les activités relatives à l'insertion par l'économique » qui font l'objet d'un autre budget spécifique.

Le directeur rappelle l'importance d'être bon gestionnaire, dans la mesure où il n'y a aucune lisibilité des politiques sociales de l'Etat en ce qui concerne l'exclusion, pour les cinq ans à venir. Pour 2004, 40 places supplémentaires en accueil d'urgence ont été prévues, mais le budget a diminué de 43 000 €, ce qui correspond à un poste de salarié et au budget nourriture de l'établissement. L'association va contester ce budget. Le directeur explique que la suppression des 43 000 € correspond aux places d'extrême urgence et aux lignes budgétaires réservées à l'immigration. L'Etat joue sur les lignes budgétaires sans forcément avoir de visée prospective.

Le directeur pense, que les ministères doivent annoncer au chef du gouvernement, les économies qu'ils vont réaliser, dans un contexte de récession économique. La psychologue regrette, que l'absence de logique conduise les financeurs à ne plus considérer les missions du service, et à ne plus s'interroger sur les projets possibles avec les populations exclues ou en voie d'exclusion. Cela lui donne l'impression de « *sacrifier* » l'utilisateur. Le directeur répond que, c'est aux professionnels de ne pas perdre le sens du projet associatif, dans ce contexte de financements non pérennes. Il pense que les petites associations vont disparaître une à une, et qu'il y a un véritable enjeu à développer et à asseoir de nouveaux dispositifs, qui s'inscrivent dans des parcours d'insertion validés.

Sur le Nord, la Fédération nationale des associations de réinsertion sociale (FNARS) constate un différentiel de 11%, entre les financements demandés et ceux alloués. Les budgets sont fictifs et n'ont plus de sens. La Direction départementale des affaires sanitaires et sociales (DDASS) ne se soucie même pas de vérifier que les postes sont bien financés. Dans les négociations engagées avec l'Etat, le directeur explique qu'un projet de déménagement a été accepté, pour un centre d'hébergement accueillant des personnes sortant d'hôpital psychiatrique. Le coût octroyé à la place est plus élevé que dans les autres CHRS, mais l'Agence régionale d'hospitalisation (ARH) fait le constat, qu'il s'agit d'un dispositif complémentaire qui répond à des besoins sur un territoire donné.

La notion de schéma départemental prend ici tout son sens. On assiste à l'organisation des moyens sur un territoire dans un contexte où les populations entrent en concurrence : l'accueil des sortants d'hôpital psychiatrique émerge sur un budget, réservé jusqu'à lors, à l'accompagnement de personnes en situation d'exclusion sociale ou professionnelle. Plus le nouveau dispositif est en situation de monopole (car il répond à des besoins non couverts) plus il a des chances d'être financé. L'exclusion éclate désormais, en autant de catégories, qu'il existe de catégories administratives de financement. Il semblerait que ce soit la rationalité administrative et budgétaire qui désigne, sous un classement qui lui est propre, le type de souffrance des personnes, et qui répartisse les moyens disponibles.

La réunion va donc principalement se dérouler autour de points ayant une incidence importante sur l'activité d'aide aux personnes. Il s'agit des nouvelles dispositions réglementaires relatives au plan départemental d'insertion et du traitement des demandes

d'accueil.

### **2.3.1 Les nouvelles dispositions relatives au plan d'insertion**

Le directeur tient un propos très technique, difficilement compréhensible, même par les chefs de service et la psychologue. Il explique les modifications qui vont affecter les chantiers d'insertion. En effet, avant ces mesures, les personnes hébergées au CHRS pouvaient profiter des chantiers d'insertion en passant par le CAVA de la structure. Aujourd'hui avec l'évolution des politiques sociales, les modalités d'affectation, sur ces chantiers ont changé. Le directeur donne des précisions sur les différents acteurs de l'insertion. On distingue le plan départemental d'insertion (PDI), qui est un dispositif co - géré par l'Etat et le département. Les décisions s'appliquent de droit sur les 26 comités locaux d'insertion (CLI) co - présidées par l'Etat et le Conseil général. Dans chaque CLI, il existe un bureau où siègent des représentants des municipalités et des associations comme la FNARS, l'Union régionale inter - fédérale des oeuvres privées sanitaires et sociales (URIOPSS) et la Fédération des centres sociaux. Le directeur dit, qu'il existe des difficultés entre l'Etat et le département dans le traitement social de l'exclusion, et que les mairies ne respectent pas toujours les décisions prises par le PDI.

Dans ce contexte les négociations concernant les chantiers d'insertion ont évolué. Avant les nouvelles dispositions, il s'agissait d'actions globales financées par des mesures relevant de l'Etat. Il y avait une possibilité de financements complémentaires par le Département. Les personnes du CHRS bénéficiaient donc, sans problèmes, du chantier d'insertion de l'association. Désormais le chantier d'insertion est financé par le Conseil général via le Plan local d'insertion. Ceci induit de nouvelles procédures y compris dans le recrutement des personnes. On n'oriente plus, par rapport aux besoins des personnes et aux activités du chantier, mais selon une logique de territoire. La personne doit intégrer un chantier sur le lieu de sa domiciliation. De nouveau l'activité d'aide aux personnes est soumise à une logique administrative. Si le chantier ne bénéficie pas de financements relatifs à l'accompagnement social, les professionnels ne traiteront alors que les problèmes d'emploi ou de formation professionnelle, et les besoins sociaux de la personne ne seront pas pris en compte.

Le chef du service logement demande un tableau plus précis de l'ensemble de ces critères



administratifs car il n'a pas intégré toutes ces données. Il se dit incapable de les transcrire dans les pratiques. Un débat s'engage où s'affrontent, la conception administrative des parcours d'insertion telle que la retrace le directeur, et une autre conception défendue par la psychologue et les chefs de service. Une personne pouvait, par le passé, effectuer toute sa trajectoire au sein des différents établissements de l'association. Le directeur explique que les pratiques doivent changer. L'institution va devoir entamer une procédure de labellisation, pour aboutir à une charte qualité, dans la mesure où la structure adhère au fond local emploi solidarité (FLES). Pour offrir de véritables parcours d'insertion, l'institution doit développer la validation des acquis de l'expérience, car jusqu'à présent l'offre de service relevait plus des parcours médico - psycho - sociaux.

Un chef de service prend conscience, que cette nouvelle logique d'affectation dans les chantiers d'insertion, va amener les professionnels à intervenir sur l'ensemble des territoires où les personnes sont logées. Il demande donc si l'institution est habilitée à travailler sur tous ces territoires. Cela va, de surcroît, multiplier les partenaires, et obliger les professionnels, à s'adapter à des structures, qui ont des projets différents, davantage basés sur l'insertion professionnelle. Ceci ne répond pas forcément aux besoins des personnes accueillies au CHRS.

Le chef du service logement dit qu'il ne comprend pas ces logiques. Il donne l'exemple d'une personne sans papiers, accueillie au CHRS, et qui cherche du travail. L'association ne peut lui en proposer, puisque son chantier d'insertion se trouve sur un lieu différent, de celui où loge la personne. Le chef de service conteste le bien fondé de l'orientation administrative, car la personne a beaucoup de difficultés, qui ne seront pas prises en compte dans le chantier d'insertion dont elle relève. La psychologue interroge, elle aussi, la pertinence de cette orientation, car tout le monde sait, que l'orientation dans ce chantier d'insertion – là, se fait par rapport à des projets bien précis. Si elle ne correspond pas aux critères administratifs, ce n'est pas pour autant, que cette personne n'a pas de possibilité sur le plan humain. Cela lui semble d'autant plus stupide, que la personne a obtenu une carte de séjour pour six mois, et qu'elle doit apporter la preuve qu'elle travaille. Si le projet n'est pas suffisamment adapté, et qu'il échoue, c'est l'intégration de cette personne en France qui est remise en question. La psychologue reprend les propos du chef de service pour redire que la personne a un potentiel. Le chef de service, amer, conclut en disant «  *finalement la personne ne rentre pas dans nos cases* ».

Le directeur dit, qu'il faut faire passer ces orientations aux équipes, et qu'on ne peut pas faire dans la dentelle. Il existe une logique de territorialisation des financements qu'il faut bien respecter. Le directeur ajoute, qu'il faut se battre au niveau national, car les associations et les institutions s'affrontent à des cadres administratifs et à des logiques de financement rigides. Il dit, qu'il y a un réel problème en ce qui concerne les actions d'insertion par l'économique, car il n'y a pas d'aide de l'Etat. Les personnes ne peuvent pas être payées sur un pécule, pris sur le budget de fonctionnement de la structure, à 60% du SMIC. Ce serait, selon lui, revenir à une logique de travail humanitaire, où les personnes ne bénéficieraient d'aucune couverture sociale, dans le cadre de l'exécution d'un travail. Il ajoute que jamais les élus ne laisseraient passer cela. Un chef de service pose le problème des personnes en situation régulière qui n'ont qu'un récépissé de deux mois. Le directeur répond que l'on peut aller voir un référent PLIE, car ces professionnels sont payés pour étudier la manière, dont la personne va pouvoir réaliser son parcours d'insertion. Le seul moyen de s'en sortir dans ces situations étant de développer du partenariat.

La discussion est très animée, et différentes conceptions de l'insertion des personnes sans droits sociaux, s'affrontent. Le directeur oppose la raison administrative, aux discours des autres cadres, qui défendent une pratique centrée sur les valeurs.

### **2.3.2 Le traitement des demandes d'accueil**

Un chef de service demande les directives à suivre pour admettre les personnes. Il reçoit environ sept ou huit appels par semaines, soit de familles, soit de travailleurs sociaux. Le directeur répond qu'il faudra étudier la question car on est dans l'impossibilité d'organiser un système opérant. Un chef de service propose d'accueillir la première famille qui appelle. Le directeur répond qu'il faut donner la priorité aux familles françaises, non pas par discrimination, mais parce qu'elles ont généralement plus que les autres, les moyens de payer leur participation. Le directeur précise, que dans le contexte de récession financière, on ne peut se permettre d'être de mauvais gestionnaires en accueillant 100% de personnes immigrées.

Un chef de service demande des précisions, sur la manière de travailler avec un foyer

d'accueil, qui essaie d'orienter ses familles à tout prix au CHRS. Il demande aussi des précisions sur la commission d'admission, censée répartir selon les places disponibles, les familles qui souhaitent un accueil en CHRS. Le directeur répond, qu'il est difficile de collaborer avec un autre CHRS, qui accueille le même type de population. Cette institution n'a actuellement plus de secrétariat. Le fonctionnement est donc très centralisé et de ce fait aussi très lent. Le directeur dit, que tout le monde sait, que le dispositif censé répartir les demandes n'existe plus, et que l'on est dans l'hypocrisie permanente. Un chef de service s'agite en disant, que lorsque les familles appellent ce n'est pas facile, et qu'il faudrait que les éducateurs puissent leur répondre quelque chose. Il dit, qu'il en a marre d'improviser et que c'est aussi l'image de l'établissement, qui est en jeu par rapport aux Unités de prévention et d'action sociale. Le directeur dit que même si l'on organise une réunion cela ne changera rien. Tout ce qu'il peut dire c'est, que la prochaine famille aura des ressources, pour éviter les effets de concentration.

Le chef de service répond, qu'il en marre de se « taper » la souffrance des gens, sans avoir de réponse. Un autre chef de service dit, qu'on écoute la souffrance des gens et que la seule question qui préoccupe l'institution, c'est de savoir si la personne a des ressources ou non. Il trouve cela « un peu dingue ». Il explique à ses collègues la manière dont il « traite » les demandes d'accueil. Il écoute la demande pour repérer sa lisibilité, et il dit à la famille, qu'il en rendra compte au directeur. Il reste néanmoins démuni, puisque la réponse est la plupart du temps, qu'il n'y a pas de place et qu'il faut trouver autre chose. Il y a des périodes où il n'y a plus de demandes et puis ça recommence. Un chef de service trouve que la difficulté c'est d'être cohérent. Le directeur répond que l'on doit se situer dans une logique partenariale. Pour être accueillies, les familles devront au minimum ouvrir droit au RMI, car on n'a plus les moyens de les nourrir. Si la famille entre dans ces critères c'est elle qui rentrera. Le directeur conclut en expliquant, qu'un autre directeur de CHRS a décidé, qu'il diminuera son accueil de six lits puisque la DDASS ne finance l'activité qu'à 90%. C'est sa réponse à la diminution des moyens.

Le directeur dit, qu'il faudra désormais faire des propositions d'accueil, pouvant s'inscrire dans les différentes catégories financières et administratives (urgence, extrême urgence, CHRS, hébergement...). Il faut s'orienter vers des formes nouvelles de travail, proposer des parcours d'insertion qui tiennent compte des besoins des personnes, mais qui coïncident aussi avec un type de prise en charge et donc avec un mode de financement, selon des normes

précises.

Notre observation permet de constater, qu'il existe des outils de planification de l'offre d'accueil en CHRS, mais qu'apparemment ceux - ci ne fonctionnent pas. L'accueil des personnes est alors laissé à l'arbitraire des établissements et de leurs professionnels qui ont chacun leur manière de résoudre les contraintes auxquelles ils s'affrontent. Les coupes sombres dans les financements publics obligent à user de critères discriminants, comme le fait d'avoir ou non des ressources, pour payer la participation aux frais d'hébergement ou de nourriture. Le directeur recourt à une logique partenariale, pour faire face à la rationalisation administrative, et tenter ainsi de sauvegarder le sens du travail. C'est aussi une stratégie pour gérer les conséquences de la diminution de la dotation budgétaire globale. De nouveau on constate un éclatement de la catégorie, exclusion entre les personnes qui rentrent dans les critères administratifs et financiers pour suivre un parcours d'insertion, et celles que des sociologues, comme Robert Castel, ont appelé les «incassables». L'usage de ces critères discriminants font vivre de réelles contradictions aux chefs de service éducatifs. Compte - tenu de leur statut de cadre et de la définition de leur travail, ceux - ci jouent un rôle important, dans la garantie du bon fonctionnement économique de la structure. Les chefs de service doivent alors encadrer des équipes de travailleurs sociaux, en essayant de trouver un compromis, entre leurs valeurs et les impératifs économiques. Ils risquent d'être mis en difficulté dans leur identification professionnelle, dans la mesure où on leur demande de faire autre chose que l'idéal de leur profession. Il n'ont pas forcément conscientisé le passage de l'éthique à la rationalité.

Un certain nombre de points, relatifs au fonctionnement de l'établissement, ont été évoqués au cours de la réunion.

- **Les grilles d'évaluation des risques professionnels**

Ces grilles sont destinées à l'attention du comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT). Elles font suite à la parution d'une circulaire dans le cadre de la réglementation du travail. Cette circulaire oblige les employeurs, depuis janvier 2003, à recenser les risques professionnels. Le directeur demande donc à chaque chef de service, de faire le point sur le remplissage de ces grilles, par les équipes. Nous ne retenons ici que les points les plus significatifs. Outre l'ensemble des risques mentionnés et relatifs à la sécurité

des locaux il est évoqué :

- Les possibilités de contamination (personnes atteintes du SIDA ou hépatite C par exemple).
- Les risques pour les éducatrices, lors d'une intervention seules, dans les appartements des résidents. Le directeur rappelle, qu'une procédure a été mise en place, quand une personne en crise appelle un professionnel.
- Les risques liés à l'accompagnement de résidents à l'hôpital, psychiatrique. Le directeur précise que, si un danger est envisagé, il faut avoir recours à l'ambulance.
- Les risques liés à un travail générateur de stress. Le directeur rappelle la mise en place des supervisions.
- Les risques liés à l'utilisation de la voiture dans un contexte de travail en ambulatoire.
- Les risques liés aux interventions de nuit. Une procédure a également été mise en place.
  
- **La mise en place d'un journal interne**

Un professionnel a été à l'initiative, de la création d'un journal interne, suite à une suggestion du conseil de vie sociale de l'établissement. Le directeur a bloqué ce journal car différentes modalités n'ont pas été respectées. Il n'y a pas de directeur de la publication, alors que c'est ce dernier, qui définit le cadre d'expression. La publication doit se négocier avec l'ensemble des instances institutionnelles : le conseil de vie sociale, le comité d'hygiène et de sécurité, les délégués du personnel. Le directeur demande aux chefs de service de rappeler, qu'on ne peut pas diffuser un journal, sans son autorisation. Le directeur pense qu'il y a une question gênante dans ce journal à savoir : « globalement êtes - vous satisfait des services offerts par votre établissement ? ». Cette question s'adressait à la fois à un groupe de résidents et à un groupe de professionnels. Un chef de service dit que pour lui une confusion s'est faite, entre ce journal et la loi du 2 janvier 2002, qui demande de mettre en place un dispositif pour évaluer le service rendu à l'usager. Cela a donc été compris comme l'élaboration d'une enquête de satisfaction. Un autre chef de service dit, que ce n'est pas clair dans la tête des professionnels, et que cette initiative est née dans la continuité du congrès de la FNARS sur la participation des usagers. Le directeur parle d'un entretien, dans le journal, sur les conditions de la vie en hébergement. Il questionne les modalités de validation de la démarche. Le directeur demande aux chefs de service, de faire passer aux équipes, la nécessité de travailler dans le respect des instances. Le chef de service, responsable du salarié à l'initiative de ce projet, explique qu'il a été revu mais qu'il est incontrôlable. Il a décidé de ne plus s'occuper

de ce journal puisqu'il était censuré.

Notre observation montre, que les directeurs et les chefs de service éducatifs doivent contrôler et encadrer les initiatives des salariés. Ils doivent s'assurer, que ceux - ci ont compris correctement, la signification des nouveaux textes législatifs et réglementaires. Les cadres doivent donc leur proposer une lecture institutionnelle de ces textes et veiller à ce que les pratiques soient en cohérence avec les orientations dégagées.

La réunion se déroule sur le mode informatif. L'ensemble des informations techniques, délivrées par le directeur, ont pour effet « d'assommer » les autres cadres, qui restent un moment silencieux. Les réactions apparaissent quand des situations concrètes sont évoquées. Il y a un désaccord avec le fonctionnement administratif, tel qu'il est exposé, à la fois parce qu'il introduit une rupture dans les pratiques traditionnelles, mais aussi parce que les conséquences de ce fonctionnement viennent choquer les valeurs des cadres. Ils ne perçoivent pas forcément les évolutions des politiques sociales, car ils n'ont pas forcément beaucoup de contacts, avec les acteurs politiques de l'insertion. Ils ont de la difficulté à accepter que les besoins de la personnes passent après la conformité aux normes. Ils sont ainsi dans une position difficile. Ils se situent difficilement, en tant que relais de la direction, dans la gestion de la structure et l'encadrement de l'activité. Le directeur semble défendre une conception politique de l'insertion (« *il faut se battre au niveau national* »), mais sa position l'amène à informer les cadres des directives techniques, et à les faire appliquer. Les chefs de service et la psychologue rappellent sans cesse la valeur de la personne et ses besoins fondamentaux. Cependant au delà de cette position ils restent dans l'ensemble assez démunis :» *Au bout du compte je finis par dire qu'il n'y a pas de place* ». Il semblerait, que le directeur et les chefs de service n'aient pas élaboré une représentation commune, des marges de manœuvre ou des stratégies à élaborer. Chacun énonce les contraintes liées à sa position pour se soumettre au final, du moins dans le cadre de cette observation, à des critères gestionnaires et discriminants.

## 2.4 L'établissement n°6

Il s'agit d'un foyer d'accueil mères et enfants, du secteur public, ayant pour mission la réinsertion professionnelle et sociale. Ce foyer prend en charge 65 jeunes femmes isolées, enceintes, ou accompagnées de leur enfant de moins de trois ans. L'établissement reçoit en moyenne une cinquantaine d'enfants. Il est installé sur deux sites géographiques. Les jeunes femmes peuvent également être accueillies en studio. Il existe un service de suite, qui permet d'assurer la transition, entre la prise en charge par le foyer et par les services sociaux extérieurs.

L'encadrement de la structure est assuré par un directeur, 3 cadres socio - éducatifs, une psychologue, une puéricultrice, une adjointe des cadres. Le directeur me précise, qu'il existe une deuxième réunion où des thèmes précis sont travaillés par les cadres, en vue d'une harmonisation du fonctionnement. Il explique également, qu'un directeur stagiaire mène une étude sur les demandes d'accueil, qui dépassent souvent la capacité de l'établissement. Il a recensé 68 demandes pour janvier 2003 et 42 pour février (l'observation est réalisée en mars 2003). Il indique que l'établissement est actuellement largement en sur - effectif.

Les foyers d'accueil mères/enfants font partie de ces établissements, qui doivent équilibrer les financements publics, et la participation des usagers. Ce foyer perçoit un prix de journée du Conseil général, pour la maman, mais jusqu'à présent aucun financement n'était alloué pour l'enfant. L'établissement devait donc supporter les frais médicaux ou autre sur son budget de fonctionnement. Comme pour le CHRS la situation était d'autant plus aggravée, quand il s'agissait de personnes n'ouvrant pas de droits à la sécurité sociale, comme c'est le cas pour les personnes en situation irrégulière.

Comme pour l'établissement précédent, le mode de financement a une incidence, sur le processus socio - productif de l'établissement. Une attention particulière est portée au recueil de la participation financière des personnes, et la vigilance est accrue, à propos du taux d'occupation des structures. Pour mieux harmoniser les flux, le directeur souhaite travailler à une gestion des demandes d'accueil en collaboration avec les institutions, qui ont les mêmes missions que son établissement. Le directeur cherche à concilier la gestion efficiente de la structure et l'accompagnement éducatif des mamans. Si la réunion consacre un temps important à la situation financière des mamans, le point fait par chaque cadre socio - éducatif

sur le fonctionnement de son unité, laisse une large place à l'approche éducative ou clinique.

### **Le point sur la situation financière des mamans**

L'adjointe des cadres explique, qu'elle a fait le tour des encaissements des participations des mamans, à leur hébergement. Elle constate qu'elles paient plus ou moins facilement. Le directeur précise que les élus du conseil d'administration s'inquiètent des impayés. Il souhaite que l'on réfléchisse aux mesures à prendre pour récupérer tout ou partie de ces dettes cumulées. Un cadre socio - éducatif dit, qu'il faut se pencher sur une méthode de travail, pour accompagner ces mamans. Il pense, que si les professionnels ne sont pas attentifs sur le plan de la gestion financière, les mamans en situation de précarité le sont certainement encore moins. Il dit, qu'il ne les lâche pas, mais que c'est infernal.

Le directeur ajoute, que lorsque les éducateurs ont fait pression, les mamans ont payé. Un cadre socio - éducatif dit que parfois c'est du harcèlement. Un autre cadre socio - éducatif dit, que si cela se passe de cette manière, c'est qu'il y a un problème dans le respect du contrat de départ. Un autre cadre socio - éducatif explique, qu'il attend que les mamans viennent dans son bureau régler leur participation, mais qu'elles ne s'y rendent pas. Il doit aller les chercher pour qu'elles s'acquittent de leurs obligations. L'adjointe des cadres précise, que certaines mamans viennent expliquer, qu'elles paieront avec du retard. Un cadre socio - éducatif précise que les retards de paiement ont des conséquences sur le projet de sortie. Comment est-il possible d'aider une maman au relogement alors qu'elle n'est pas à jour du règlement de ses charges ? Un autre cadre socio - éducatif répond, que c'est certes un argument, mais qu'il ne faut pas oublier que ces mamans ont peur du départ. L'adjointe des cadres ajoute que la menace d'une tutelle aux prestations sociales fait réagir certaines. La psychologue explique que l'on peut comprendre autrement leur comportement. Selon elle ces mamans sont tellement en souffrance, qu'elles estiment qu'elles n'ont pas à payer, pour qu'on s'occupe d'elles.

### **Le point sur le fonctionnement de chaque unité**

Les 3 cadres socio - éducatifs font successivement le point de leur unité. Ils abordent le taux d'occupation et la gestion des flux puisque cette question est récurrente. Outre les difficultés liées au fonctionnement (arrêt maladie par exemple), les différents points nous permettent de



discerner dans l'activité d'aide aux personnes, deux activités importantes, nécessaires et qui remplissent une utilité sociale :

- La gestion de comportements de transgression dans l'élaboration d'un parcours d'insertion.
- Une mission implicite de protection de l'enfance

#### **2.4.1 La gestion de comportements de transgression**

Dans une unité, une maman contourne volontiers les lois, et accueille son ami dans sa chambre alors que c'est interdit.

Une autre maman a été surprise à fumer un joint. Le cadre socio - éducatif a demandé à cette maman de continuer sa démarche de soins, mais elle n'a rien entendu, car elle était trop sous l'emprise de la drogue. Un cadre socio - éducatif pense, que sortie du cadre institutionnel, cette maman va déraiser. Il se demande pourquoi on l'a accueillie ici. Le cadre socio - éducatif de l'unité dont elle dépend dit, qu'elle a beaucoup diminué sa consommation de toxiques durant sa grossesse, mais qu'elle a été jugée pour une affaire de vol. Son ami a été incarcéré pour 18 mois après une procédure de comparution immédiate. L'adjointe des cadres souhaite qu'on lui rappelle le plan d'apurement de ses dettes. Elle pense, que pour une telle jeune femme, il aurait fallu demander une tutelle aux prestations sociales dès le départ.

Dans une autre unité, une maman est en fugue, et revient de manière épisodique. Son enfant est placé. Elle est elle - même accueillie au foyer dans le cadre d'une ordonnance de garde provisoire. La psychologue pense, qu'il ne faudrait pas qu'on laisse passer trop de temps avant qu'elle ne retrouve sa fille, car c'est un point d'ancrage pour elle. Le cadre socio - éducatif dit, que cet enfant va être bousculé avec sa mère, et qu'il faut donc le laisser profiter de son placement pour prendre du poids. Il n'est pas facile de trouver un équilibre entre les relations mère/enfant et les besoins physiologiques de l'enfant. La psychologue dit, que cette jeune femme est très dépendante de son ami, et qu'elle ne peut pas compter sur sa famille.

Le cadre socio - éducatif d'une autre unité évoque la situation d'une maman, ancienne prostituée toxicomane, qui suit un traitement de substitution. Cette maman devrait être

orientée vers un hébergement en studio. Elle tient un discours bizarre et dit « *qu'on va lui piquer son bébé* ». La puéricultrice rappelle, que la maman n'a pas mené sa grossesse à terme et, que son bébé est atteint de nanisme. Elle dit, qu'elle n'a pas encore rencontré l'équipe médicale, et que la grossesse n'a pas été suivie avant l'arrivée au foyer. Il y a quand même eu une amniocentèse, pour décider ou non d'un avortement thérapeutique, car c'était la sixième grossesse et la maman avait déjà quatre enfants placés. La psychologue demande si cette maman est suivie par une infirmière psychiatrique. La puéricultrice répond, qu'elle a dit à l'équipe éducative, qu'elle était prête à faire un accompagnement en lien avec les médecins. Un cadre socio - éducatif demande comment une jeune femme pareille est arrivée dans la structure. Le cadre socio - éducatif, de l'unité où elle est accueillie, répond qu'on ne pouvait pas forcément avoir ces éléments avant l'accueil. Il ajoute que cette maman toxicomane compense aussi par l'alcool. L'adjointe des cadres intervient pour dire qu'en attendant elle ne paie pas sa participation.

L'observation montre, qu'outre les missions de réinsertion sociale et professionnelle, l'établissement met en œuvre une activité d'éducation et de soutien des personnes accueillies. En effet certaines mamans ont eu un parcours familial chaotique, et se trouve désemparées et en grande souffrance, lors de l'arrivée d'un enfant. D'autres sont sur le chemin d'une exclusion sociale et vivent des situations dangereuses pour l'enfant. Cet accompagnement éducatif et thérapeutique contribue à conforter les liens mère/enfant et donc à éviter parfois son placement. Ce travail est à la fois utile pour la restructuration d'un équilibre familial, mais il épargne également des coûts supplémentaires à la société, car un placement revient cher.

#### **2.4.2 Une mission implicite de protection de l'enfance**

Dans une unité, une maman présente des difficultés de relation avec son bébé, ainsi que des problèmes d'hygiène. La situation est préoccupante, car l'enfant a été hospitalisé, et a présenté des traces de bleus. La maman a souhaité le conduire à l'hôpital, car il avait de la température, et des selles molles. Une autre maman est mineure, et sort avec sa fille, comme bon lui semble. Le cadre socio - éducatif a fait une mise au point avec la référente sociale. Elle a confirmé, que les sorties de cette maman avec son enfant, étaient soumises à l'autorisation du foyer. Le foyer a une mission de réinsertion sociale et professionnelle. C'est dans ce cadre, qu'il accueille des mères majeures ou mineures confiées à l'Aide sociale à

l'enfance, sur décision du magistrat. Mais le foyer est aussi un lieu d'observation privilégiée des relations mères/enfants. Bien que ce ne soit pas sa mission première, l'établissement a donc aussi une fonction de repérage et de signalement du danger, et contribue ainsi à la protection de l'enfance. Il est ainsi parfois possible, de mettre en place des actions de prévention, et d'éviter ainsi la séparation de la mère et de l'enfant.

Le directeur aborde des points de fonctionnement qui engagent sa responsabilité :

- **La sécurité des bâtiments**

Le directeur indique un dysfonctionnement de l'alarme incendie. Il a appelé l'installateur et le service construction. Il précise que toute l'aile gauche du bâtiment est hors circuit. Il a remarqué qu'une maman avait tapissé son plafond avec du papier. Le directeur rappelle que c'est interdit car les dalles micro - perforées sont inflammables. Le cadre socio - éducatif de l'unité dit, qu'il ne savait pas que c'était dangereux et, que généralement les éducateurs aiment bien que les mamans investissent leur lieu.

- **Les risques liés à l'environnement**

L'adjointe des cadres signale que, dans le cadre de leur participation aux frais d'hébergement, les mamans doivent aller à l'atelier repassage. Elles ne peuvent pas le faire car il n'y a pas de place en crèche. Ce que confirme la puéricultrice, qui dit qu'au moins 14 enfants, y sont présents l'après - midi. Le directeur répond, que c'est un service de l'établissement, et qu'il faut demander à la maîtresse de maison de faire un planning. L'adjointe des cadres dit que c'est une bonne excuse pour la maman. La psychologue dit qu'on pourrait mettre un parc dans la buanderie. Le directeur n'est pas certain que l'établissement soit autorisé à ce genre de pratiques. La buanderie est un milieu pathogène en microbes. Il dit, qu'il faut être vigilant, car on est assailli par les normes, et que lors de sa tournée le médecin de la DDASS a fait la chasse aux irrégularités.

## - L'accueil des mineurs

Le directeur pense, qu'il y a un réel problème de fonctionnement, vis à vis de l'accueil des mineurs. Il pense, qu'au regard des problématiques et des pathologies de certaines mamans, il faudrait recréer une cellule séparée pour les accueillir, car le problème de contamination est réel. L'établissement pourrait devenir maltraitant.

Il remercie également les cadres pour leur contribution au rapport d'activité. Un cadre socio - éducatif revient sur la création d'un service d'accompagnement envisagée sans moyens nouveaux. Aucun prix de journée pour la maman n'est prévue alors qu'elle a toujours besoin de soutien. C'est pourtant l'éducateur d'internat qui doit faire ce travail. Le directeur dit, qu'il compte soumettre cette difficulté à la présidente de l'EPDSAE, et qu'il y aura nécessité de travailler cette question en transversalité avec des foyers assurant les mêmes missions.

Un cadre socio - éducatif évoque le fonctionnement et la répartition du travail dans une unité. Trois mamans n'ont pas assuré le bain de leurs enfants, le matin, et l'éducatrice qui arrive l'après - midi se trouve confrontée à cette situation. L'éducatrice du matin n'avait pas voulu prendre les baignoires en charge car il n'y avait pas d'auxiliaire de puériculture. Le directeur souhaite, que ceci soit revu avec les intéressées, car l'ouverture de la salle de bains n'est pas seulement du ressort de l'auxiliaire. Le cadre socio - éducatif répond qu'il n'y avait que deux éducatrices et pas de maîtresse de maison. Elles n'ont donc pas assumé les baignoires ni les services. L'adjointe des cadres signale, qu'un éducateur n'a pas fait les effectifs du repas, car cela ne relevait pas de sa compétence. Le cadre socio - éducatif d'une unité intervient à propos de l'organisation des week - end, car il manque de temps, pour la transmission des informations. Les éducateurs auraient besoin d'une demi - heure, pour ces transmissions, sinon ils sont en dépassement horaire. Le directeur trouve excessif un temps aussi important pour un échange d'informations mais il ne tranche pas la question.

L'adjointe des cadres prend une part active à l'encadrement de la structure et de l'activité. On remarque, que dans les situations évoquées elle ne manque pas de rappeler la réalité économique, et les décisions qui ont été prises pour apurer les dettes de certaines mamans. Elle va même jusqu'à proposer des outils éducatifs, comme la tutelle aux prestations sociales, pour être certaine de ne pas mettre l'établissement en difficulté. Le directeur resitue la notion de risque dans l'activité d'aide aux personnes. Il demande aux cadres d'être attentifs, à ce que

les activités éducatives s'effectuent dans le respect des normes, et n'engagent pas inutilement la responsabilité professionnelle. Les cadres socio - éducatifs sont conscients des contraintes financières qui déterminent l'activité. Ils collaborent avec le directeur pour les gérer au mieux mais ces contraintes pèsent lourdement dans la relation éducative. Néanmoins le sens de l'activité d'aide aux personnes est très présent, notamment à travers l'analyse clinique de certaines situations, à laquelle le directeur prête une grande attention. Nous savons par ailleurs que lorsque la sécurité des mamans a été trop menacée par l'état des bâtiments (bâtiments en pré - fabriqués suite à un incendie des locaux), le directeur n'a pas hésité à faire jouer les différentes instances politiques (décision de fermeture de la structure par arrêt préfectoral - décision du Conseil général d'engager les travaux), pour faire évoluer la situation et pouvoir ainsi procéder à une amélioration des locaux.

## **2.5 L'établissement n°7**

Comme l'établissement précédent, il s'agit d'un foyer d'accueil mères/enfants, relevant du secteur public. L'accueil mères/enfants est donc là aussi financé par un prix de journée du Conseil général et par la participation financière des mamans. L'établissement accueille environ 21 mamans et 25 enfants. L'établissement bénéficie également d'un service d'accompagnement en logements conventionnés et d'un service de prévention précoce d'aide à la parentalité et d'accueil. Ce service fait l'objet de multi - financements, par la caisse d'allocations familiales et le Conseil général, et un mi - temps de psychologue est financé par la commune.

L'encadrement de la structure est assuré par un directeur, un cadre socio - éducatif responsable de l'accueil mères/enfants en internat, un cadre socio - éducatif, responsable du service de prévention précoce d'aide à la parentalité, et un chargé des finances et du personnel.

La réunion se déroule sur un mode informatif. Le directeur énonce un certain nombre d'informations relatives au fonctionnement de l'établissement et les cadres socio - éducatifs font le point sur leur service. Cette petite équipe semble se réguler sur le mode de l'ajustement mutuel.

## Le point sur la situation des mamans en internat

Il fait apparaître, comme pour l'établissement précédent, la prise en compte de parcours difficiles. Il est question d'une dame, qui a été accueillie avec un accord de prise en charge de six mois, renouvelable une fois. Elle va être orientée vers un appartement relais. Elle est engagée dans un processus de soins de l'alcoolisme en collaboration avec un organisme spécialisé. Elle a fait une rechute, suivie d'une hospitalisation, pour suivre une cure de désintoxication. Elle bénéficie d'un traitement quotidien. Un bailleur social peut proposer un logement relais, mais la maman doit se montrer crédible, par rapport aux engagements qu'elle prendra. La référente sociale de cette maman sollicite l'établissement pour que celle - ci puisse bénéficier d'une aide à domicile. La petite fille de 5 ans ne rencontre pas de problèmes particuliers. Elle a été accueillie dans le cadre du régime administratif de l'accueil provisoire quand la maman a fait sa cure. Une éducatrice de l'institution va suivre la situation. Elle participera au pré - état des lieux. La responsable des finances et du personnel verra ce qu'il est nécessaire d'engager par rapport au contrat d'assurance.

Le cadre socio - éducatif a une autre demande d'accueil pour une maman qui est réfugiée politique. Cette dame vient d'une autre structure de l'EPDSAE qui accueille beaucoup de personnes réfugiées. Une demande de régularisation de situation a été déposée à la préfecture, mais la dame doit attendre au moins un an, pour obtenir des papiers provisoires. Le directeur téléphonera au responsable de la structure, d'où vient cette personne, pour savoir qui paiera le loyer en attendant. Il dit que si l'établissement n'est pas complet, et si la personne est mineure, il est dans l'obligation de l'accueillir. Le cadre socio - éducatif précise, qu'on constate une agressivité des travailleurs sociaux, quand ils se confrontent au manque de place, mais l'établissement ne dispose que de 5 appartements relais.

Le point sur la situation des mamans accueillies en internat met aussi en évidence le souci de l'établissement de parvenir à une insertion sociale de ces mamans. Le logement en est un moyen important, mais l'articulation n'est pas toujours facile, entre les élus et les professionnels. Pour le cadre socio - éducatif cette question se pose de façon cruciale, à travers la commission logement, à laquelle il participe. Cette commission, composée d'élus et de bailleurs sociaux, a un rôle de proposition dans l'attribution des logements. Le problème se pose dans le cas de prises en charge financières spécifiques assurées par le Conseil général. Les logements sont attribués, sous condition d'un suivi social, mais pour lequel la responsable

de l'Unité territoriale d'action sociale n'a pas donné l'accord. Elle instruit en effet le dossier quand le logement est attribué.

Les politiques publiques mettent l'accent sur le parcours de l'utilisateur, sur une approche globale, en développant la collaboration des différents partenaires, pour améliorer la qualité du service rendu. L'observation montre que le fonctionnement de l'instance politique et celui de l'instance administrative ne se rejoignent pas toujours.

### **Le point sur le service de prévention précoce d'aide à la parentalité et d'accueil**

Il s'agit d'un nouveau service qui doit se faire connaître des partenaires. Le cadre socio-éducatif explique, qu'il a pris des contacts avec une Unité territoriale de prévention et d'action sociale, avec le service social départemental, avec la protection maternelle et infantile, pour présenter le service. Ces institutions ont apporté des éléments intéressants sur le travail à domicile et elles souhaiteraient visiter le service. Elles souhaiteraient, que le service de prévention précoce, puisse réaliser des mesures administratives de protection de l'enfance (intervention éducative à domicile – IEAD ). Le directeur dit, qu'il est important que ce service reste extérieur, et qu'il ne remplisse pas un rôle intrusif auprès des familles. Ce service a pour fonction de repérer ce qui se vit à domicile, mais si une IEAD est nécessaire il s'agirait alors d'une deuxième prise en charge financière, qui rentre dans le cadre d'un accueil modulé. Dans la mesure où ce service peut également procéder à l'accueil d'enfants à la journée, le cadre socio-éducatif dans un souci de complémentarité avec les crèches, s'est renseigné sur le nombre de places qu'elles proposent dans le cadre de l'accueil d'éveil.

Le cadre du service de prévention précoce explique le travail engagé avec une dame accueillie à l'internat et dont le bébé est complètement dérégulé. Il a été décidé, que cette maman vienne régulièrement au service de prévention précoce, pour bénéficier d'un accompagnement comme apprendre à donner à manger à son enfant par exemple. Cette maman interpelle le service au sujet de son deuxième enfant placé. Un droit de visite a été octroyé, et le service a organisé avec elle une plage horaire, pour l'aider à mieux investir sa fonction de parent. Suite à cet exemple le directeur explique qu'on s'oriente vers un maillage des établissements. Le placement familial spécialisé, le centre de la petite enfance et l'accueil mères/enfants pourraient se rencontrer, pour travailler la question du lien entre la mère et l'enfant, et penser les bases d'un accompagnement modulé. Il s'agirait de trouver le juste milieu entre le « tout -

placement » et le « tout – retour ». Ces orientations permettraient d'être complètement en phase avec les objectifs du Conseil général dans le cadre du schéma enfance/famille.

On assiste désormais à une certaine rupture avec l'histoire du travail social, où des associations se constituaient pour défendre les intérêts des personnes, selon l'idée qu'elles s'en faisaient. Ce virage avec déjà été amorcé avec les lois de décentralisation et le passage de l'aide sociale au département. Désormais ce sont les élus, qui procèdent à l'analyse des besoins des populations sur un territoire, et qui passent avec les établissements des contrats d'objectifs, ou qui procèdent à des appels d'offre. Parfois il peut s'agir de critères, qui répondent davantage à un certain clientélisme, qu'à une amélioration de la position objective des populations exclues ou marginalisées. Face à cette logique, les établissements ne peuvent plus n'être préoccupés que par leurs missions initiales, et l'accompagnement qu'ils proposent. Le regroupement, que l'on observe à l'échelon des associations, se constate également au niveau des établissements. Ceux - ci construisent de plus en plus sur leur offre d'aide aux personnes, sur le modèle d'un parcours cohérent, qui doit conduire la personne à retrouver une place dans le fonctionnement social. L'établissement public départemental se situe dans les mêmes perspectives, du moins en ce qui concerne les directeurs, et développe de plus en plus de modalités de collaboration avec le secteur associatif.

Le directeur communique des informations relatives au fonctionnement institutionnel.

### **Les 20 ans de l'EPDSAE**

Pour gérer cet événement, une association est créée, et le directeur général en est le président. Elle durera le temps des festivités liées aux 20 ans et elle recevra une subvention du Conseil général. Ce sera un moment festif, autour du cirque, au bénéfice des populations accueillies. C'est aussi un moment de réflexion pour les professionnels. Un comité scientifique s'est constitué dans lequel on retrouve des partenaires du secteur associatif. Ce comité sera financé par l'association de gestion des fonds de formation continue. Le directeur rappelle que l'EPDSAE c'est 4000 personnes accueillies et 1600 salariés. Un cadre socio - éducatif commente en disant, qu'il serait intéressant d'aller voir de plus près, la manière dont les professionnels se sentent appartenir à l'EPDSAE, notamment dans le cadre des groupes transversaux de projets.



L'Etablissement public départemental trouve ici l'occasion de capitaliser les expériences et de valoriser l'activité d'aide aux personnes. Il s'allie avec un Institut régional du travail social, avec lequel il mène des recherches, ainsi qu'avec le secteur associatif. Il s'agit de défendre le sens du travail vis à vis d'élus, qui compte - tenu de leur mandat, n'ont parfois qu'une approche conjoncturelle de l'aide aux personnes. C'est aussi opposer le sens du travail, à une raison qui s'ancre plus volontiers dans les registres économique ou technique, que sur les besoins des personnes.

### **L'assemblée générale du personnel de l'EPDSAE**

Le directeur explique, qu'il existe un comité de pilotage, qui va préparer l'assemblée générale. Il est constitué de membres du Conseil général, du Directeur territorial de prévention et d'action sociale, du directeur général de l'EPDSAE et des directeurs d'établissement ou des cadres socio - éducatifs. La mise en forme de l'ensemble sera assurée par la conseillère technique. L'objectif étant de donner corps à l'ensemble en faisant le lien avec la recherche engagée. Le directeur trouve que les professionnels se sont bien impliqués dans la démarche.

Le directeur communique ce que chacun va faire. Le directeur de l'institut du travail social fera le point sur la recherche en cours à propos de la parentalité. Le directeur des ressources humaines présentera la démarche du projet d'établissement. Le conseiller technique travaille, avec les équipes, pour élaborer des tableaux en lien avec le projet d'établissement. Le comité de pilotage validera la cohérence de l'ensemble. Le directeur demande à ce que les cadres socio - éducatifs organisent les horaires de manière à ce que les équipes soient au maximum présentes. L'établissement tournera en effectif restreint et seuls seront accueillis les enfants dont les parents travaillent. Au passage le directeur dit, qu'il faut garder des contacts avec les référents sociaux, pour prévoir les admissions du mois de septembre. Il précise que les contacts sont bons avec les Unités territoriales de prévention et d'action sociales.

Un certain nombre de points sur la gestion du personnel sont abordés soit à l'initiative du directeur soit à celle des cadres socio - éducatifs.

## Point sur les effectifs

Le directeur fait le point sur l'aménagement et la réduction du temps de travail. Il dit que depuis deux ans l'établissement a créé des postes. Il serait nécessaire de faire le bilan des postes qui ont été augmentés sur le plan du volume. Il faudra s'attacher à mieux évaluer ce qu'à généré les 35 heures, ce qui pose problème, et les manques dans les services. Ce d'autant plus, que certains veilleurs souhaitent passer à 32 heures, en 2004.

Le directeur incite les cadres socio - éducatifs à être vigilants, car le gouvernement supprime des contrats emplois consolidés, et des contrats emplois solidarités. L'établissement risque donc, à long terme, de perdre ces postes. Il faut donc anticiper et prévoir une demande de postes aux autorités de tutelle. Le directeur pense, qu'il faut envisager une autre gestion du personnel, notamment pour ce qui est des professionnels affectés à l'entretien. Il faut davantage concevoir ce service comme un pôle, où les personnes puissent se remplacer, les unes les autres. Il indique, qu'une réflexion est en préparation, et qu'elle se poursuivra en réunion de directeurs. Un cadre socio - éducatif intervient pour dire qu'il ne comprend pas ce propos. Le directeur répond, que si l'établissement dispose de nouveaux locaux, ce n'est pas pour autant que les moyens suivront. L'éventuelle disparition des CEC et des CES offre la possibilité de construire un argumentaire pour demander des postes. Mais il faut, en même temps, attester d'une gestion rationnelle de l'existant. Dès janvier 2004 les locaux vont s'agrandir. Des architectes vont travailler sur le projet et ils seront mis en concurrence. Une commission, à laquelle participera le directeur, sélectionnera deux architectes sur douze et le chantier durera 18 mois.

Le directeur informe les cadres qu'une femme de ménage est en formation. Il demande au cadre socio - éducatif d'en tenir compte dans l'organisation des horaires. Une femme de ménage est en arrêt maladie. Le directeur indique, qu'il y aura trois jours de carence, puis un paiement à mi - temps. Il demande à l'adjointe des cadres de revoir la salariée.

On peut remarquer que le directeur est vigilant au ratio d'encadrement des populations (nombres de professionnels pour nombre de personnes accueillies). Nous faisons l'hypothèse, qu'il se préoccupe à la fois de l'engagement de sa responsabilité, et de la continuité de la qualité du service pour conforter l'image de l'établissement.

### **Clarification de la fiche de poste de la puéricultrice**

Le service de prévention précoce d'aide à la parentalité lui fait beaucoup de demandes, notamment quand les professionnels soupçonnent de la maltraitance, dans le cadre de dysfonctionnements parentaux. Dans le cadre de ce service la puéricultrice doit intervenir au cas par cas, et d'autant plus quand elle sait que la santé de l'enfant n'est pas prise en compte, dans son environnement familial. Par le biais de la consultation, elle doit alors, chercher à combler les manques éventuels de soins. Elle doit être vigilante, à ce que l'établissement ne soit pas pris en défaut, sur le plan de l'accompagnement médical d'un enfant. Le médecin de l'établissement pense que la puéricultrice n'est pas intéressée par la consultation. Il n'est étonné que les demandes prennent de telles proportions. La décision est prise de restructurer la consultation. Le directeur rappelle les différentes missions de la puéricultrice.

### **L'élaboration et l'usage des écrits**

Le cadre socio - éducatif aborde les difficultés qu'il rencontre avec une éducatrice. Elle va au marché plutôt que de se rendre à la maison de l'avocat. Le directeur revient sur une note, qu'elle a faite au magistrat, pour solliciter une mesure de tutelle aux prestations sociales. Le directeur trouve qu'elle n'est pas bien écrite. Il rappelle la nécessaire vigilance dans l'utilisation des comptes - rendus de synthèse. Il trouve que les écrits ne sont pas toujours satisfaisants, et qu'il y aurait peut - être lieu d'envisager une formation, pour certains professionnels. Le directeur dit, qu'il n'est pas d'accord, avec la conclusion d'une autre note de synthèse. Il demande au cadre socio - éducatif de revoir cela avec la professionnelle concernée.

L'observation indique ici une certaine articulation, entre la fonction plutôt politique du directeur, et la dimension plus technique du travail. Celle - ci n'est pas déléguée qu'aux seuls cadres socio - éducatifs. Le directeur est soucieux de l'image de marque de l'établissement auprès des magistrats. Il se sent donc aussi concernée par ce registre plus technique de l'activité. Cette proximité, s'explique sans doute aussi par le fait, qu'il s'agit d'un petit établissement.

## 2.6 L'établissement n°8

Il s'agit d'un institut médico éducatif, qui comprend une section institut médico - pédagogique, un institut médico - professionnel, et un service d'éducation et de soins spécialisés à domicile (SESSAD). L'établissement accueille environ 90 enfants en semi - internat. Il a une mission d'éducation et de formation. L'enseignement scolaire et professionnel est dispensé à l'intérieur de l'établissement.

L'encadrement est assuré par un directeur, deux chefs de service et une comptable. Le directeur précise qu'il organise des réunions étendues qui associent l'assistante sociale, le médecin psychiatre et la psychologue.

Avant de commencer, la réunion le directeur fait le tour de l'établissement, pour saluer le personnel et les enfants. C'est aussi une façon pour lui d'être présent, d'évaluer si tout se passe bien, et de régler des problèmes divers. Par exemple il s'assure auprès de l'infirmier, qu'un enfant qui a subi une trachéotomie, va pouvoir bénéficier d'une ventilation assistée. Le directeur estime, que cette pratique fait partie de son travail, à fortiori dans des périodes de rentrée scolaire, comme c'est le cas ce jour là.

La réunion que nous avons observée se déroule de manière relativement informelle. La comptable n'y participe qu'une heure. La réunion est souvent interrompue par des personnels, qui viennent demander des clés d'un véhicule, par des coups de fils que l'on passe au directeur. Sur plusieurs points l'équipe de cadres passe du temps à ajuster les agendas pour trouver des dates qui conviennent à tous.

La particularité du processus socio - productif de cet établissement est d'associer des corps de métiers différents comme les éducateurs, les instituteurs et parfois les moniteurs d'atelier, puisque l'IME collabore avec le CAT sur certaines actions. Au cours des échanges relatifs aux situations professionnelles, les personnes sont nommées par leur prénom et non par leur statut. Le discours des uns et des autres est émaillé de jugements de valeurs, et l'on peut constater l'impact des représentations sociales, dans la considération des différentes catégories socio - professionnelles. Le directeur ouvre d'ailleurs la réunion, en relatant un incident, qui a trait à l'organisation du travail entre les différentes catégories de personnels. Celui, se réfère pour nous, directement à la division sociale et technique du travail.

### 2.6.1 Un exemple de division sociale et technique du travail

Le directeur explique aux autres cadres, qu'il a écrit au directeur du CAT, car un moniteur d'atelier « *fait chier* ». Le directeur explique que, revenu durant ses vacances pour s'assurer du bon fonctionnement du self, assuré par le cuisinier de l'IME, il a assisté à une provocation de ce moniteur d'atelier. Le cuisinier se trouvait debout à côté du self, et le moniteur a dit « *je ne vais plus tondre qu'à moitié car on ne bouffe que de la merde ici* ». Le directeur pense donc, qu'il faut désormais lui interdire de manger au self du CAT, car il n'a pas des comportements adaptés avec les personnes handicapées. La chef de service dit qu'elle a déjà eu des mots avec lui. La comptable ajoute, que les moniteurs d'ateliers interviennent à l'IME quand ils ont le temps, alors que l'établissement est un client comme un autre. Le directeur reprécise, qu'il a la responsabilité de tout le site, mais que c'est le directeur du CAT, qui détient l'autorité hiérarchique sur les moniteurs d'atelier. La comptable dit, qu'il est interdit de fumer dans l'établissement, mais que les moniteurs d'atelier ne respectent pas cette interdiction. Au self ils prennent plusieurs plats et ils ne montrent jamais l'exemple aux personnes handicapées. La chef de service dit, que les moniteurs d'atelier insultent les jeunes, et les doublent dans la file du self - service. Le directeur dit qu'il faut « *casser cette toute - puissance* » et que la situation devrait se décanter ce matin. La chef de service dit, que lorsque les moniteurs d'atelier règlent leurs comptes, on peut difficilement leur dire quelque chose. Ils sont en rivalité avec les éducateurs et l'équipe est divisée. Le directeur conclut en disant, que de toute manière « *ce moniteur d'atelier est un sale type* », mais que c'est un problème car il n'est pas son supérieur hiérarchique direct.

Un coup de fil du directeur, à ce propos, interrompt la réunion un petit peu plus tard. En fin de matinée le chef de service du CAT, joint par téléphone par son directeur, vient faire le point avec le directeur de l'IME sur l'incident.

Le directeur fait rentrer le chef de service au milieu de la réunion. Il ne le fait pas asseoir et lui - même se lève. L'entretien se passe devant les chefs de service et moi - même. La comptable, qui avait quitté la réunion, revient dans la pièce. La situation crée de la violence symbolique. Le directeur s'exprime sur un ton apparemment amical, mais distant, en jouant de son pouvoir hiérarchique. Pour lui les solutions à envisager pour résoudre la difficulté sont évidentes, et il ne doute pas, que le chef de service les a envisagées. Le chef de service, en congé quand l'incident s'est produit, plaide coupable et n'a de cesse de s'excuser. Le directeur, dit qu'il n'y

est pour rien, mais continue tout de même à faire ses remarques.

Le directeur revient sur l'incident avec le chef de service. Il dit, qu'il s'agit du non respect du travail des autres, et que c'est inadmissible. La comptable ajoute, qu'on pourrait comprendre que les plats ne soient pas les mêmes pour les moniteurs d'ateliers, car « *ce sont des travailleurs de force* ». Cependant il faut intervenir auprès des moniteurs d'ateliers, car ils prennent plusieurs plats, et ils fument alors que c'est interdit. Le directeur souhaite, que les critiques soient constructives, et il propose de constituer une commission de réflexion. Il dit, qu'on peut critiquer mais pas de cette façon, car c'était de la provocation. Le chef de service du CAT dit, que le moniteur d'atelier ne mangera pas au self, et « *qu'il prendra sa gamelle* ». Le directeur dit, que c'est ce qu'il allait proposer, et il demande combien de temps on garde cette position. Le chef de service s'excuse à nouveau. Il dit qu'il n'était pas là quand tout cela s'est passé.

La comptable dit, que le self n'est pas un restaurant, et que le coût d'un repas toutes charges comprises, s'élève à 10 €. Elle précise que les moniteurs d'atelier ne paient que 5 €, et « *qu'ils sont plus gâtés* », que le personnel de l'IME. Le directeur ajoute qu'avant la réorganisation, le cuisinier avait ses congés trimestriels, et que la gestion du self a occasionné du travail supplémentaire. Il estime, que l'établissement a joué le jeu au niveau associatif, et que ce n'est pas pour entendre de tels propos. Le chef de service renouvelle ses excuses. Le directeur dit, qu'il s'agit d'un comportement d'une personne, qui a dépassé les limites de la bienséance dans un établissement public. La moindre des choses serait donc, que ce moniteur d'atelier présente ses excuses auprès du cuisinier ou qu'il ne mange plus là. La comptable réplique, que dès que l'on se permet un petit reproche aux moniteurs d'atelier, c'est très dur et que « *parfois les personnels en ont marre* ». Le chef de service dit, que ce n'est pas évident mais qu'il est responsable d'un service, et qu'il est payé pour s'en occuper. Le directeur répond, qu'il peut venir en parler avec l'équipe éducative, mais sans « *shunter* » le directeur du CAT. Il dit que, si le chef de service a besoin de lui, il est là. Il clôt la rencontre et le chef de service quitte la pièce.

Nous apprenons, qu'en plus de la gestion de son établissement, le directeur s'est engagé sur des projets associatifs, dont la gestion du self du CAT par le cuisinier de l'IME. Ceci amène des difficultés supplémentaires, entre autres, celle de motiver du personnel. Celui - ci, dans cette dynamique, perd des avantages tels que les congés trimestriels. Le traitement de

l'incident est prétexte à revenir, sur tout ce qui dysfonctionne, avec les moniteurs d'atelier. Le chef de service du CAT se sent remis en cause dans son travail, il ne se situe pas avec la même aisance culturelle que le directeur, et il devient rouge de confusion. Sous couvert d'un échange constructif, il se trouve mis dans une position de justification, sans maîtriser les codes culturels de l'échange. On observe en effet, une contradiction entre l'apparaître amabilité des propos et les jugements de valeurs, qui émaillent le discours du directeur et de la comptable. Le chef de service est seul, debout, face à 4 personnes dont le directeur, lui-même debout qui lui fait face. Le directeur cherche à tester sa position. Le moniteur d'atelier est engagé dans un jeu dangereux, dont il ne connaît pas toutes les règles, et dont l'aboutissement est la distinction. Il court le risque d'être classé dans la catégorie des « sales types ». Il doit faire la preuve qu'il mérite de faire partie des cadres.

Le directeur évoque un certain nombre de points ayant une incidence sur la réalisation de l'activité.

### **Les textes réglementaires**

Le directeur commente la parution du nouveau décret budgétaire. La clôture du budget est décalée au 30 novembre puisqu'on passe à une présentation par groupes de dépenses. Il dit, qu'on pourra intégrer de nouveaux projets, mais il faudra qu'ils soient chiffrés. La comptable attire l'attention sur le fait que, dès que l'on change quelque chose au budget, il faut modifier l'ensemble. Le directeur précise, que ce n'est pas parce qu'on met un projet au budget, qu'il sera accepté. De ce fait la chef de service évoque le projet du restaurant d'application. Le directeur dit, qu'il n'y est pas opposé mais qu'il faut que cela se fasse dans un bâtiment en dur, et non dans un transloko. La chef de service dit, qu'un éducateur a mené toute une réflexion, à propos du service de table. Le directeur dit que cet éducateur est « *un homme de projet* ». Il s'intéresse à la cuisine, à l'entretien, et le directeur sait que cet éducateur aimerait bien, que cela débouche sur un restaurant d'application. La chef de service, dit qu'il n'est pas question de créer un restaurant pour un restaurant, mais qu'on pourrait développer des échanges entre établissements. Par exemple on pourrait envoyer des jeunes en stage de palefrenier dans un autre IME, et accueillir des jeunes dans le restaurant d'application, qui serait créé.

A l'évocation du budget le directeur fait le point sur le projet transloko. La chef de service dit,

que c'est un projet qui date de trois ans, et le but serait de faire une salle de jeux. Elle précise, qu'on fait maintenant de belles choses, et qu'il existe des salles livrées clés en main pour environ 200 000 francs. Le directeur attire l'attention sur l'usage qu'on en fera, car ce peut être tout autant le fumoir des adultes, ou un lieu où on laissera les enfants isolés. Il précise, qu'il n'y a pas besoin de permis de construire, et qu'une demande de travaux suffit. Il demande à la comptable d'intégrer ce projet au budget. La comptable dit, qu'il faut être vigilant sur le plan de la sécurité, car le bâtiment est construit sur d'anciens marécages. La chef de service dit, qu'il faut démonter l'ancien chalet car il ne tient plus debout, et que cela peut être dangereux. Il lui paraît évident, qu'il faudra contrôler les équipes, sur l'utilisation de cette salle de jeux.

Le directeur informe les chefs de service, de la parution du décret, concernant la charte nationale des droits et des libertés. Il faudra la travailler et s'assurer qu'elle soit lue par le personnel. Il propose qu'on puisse l'afficher à l'entrée de l'IME. Il attire l'attention sur l'article 2 qui incite à la continuité des interventions. Le directeur dit, que c'est obligatoire, et que donc ça s'applique. Il demande aux chefs de service quelle va être la stratégie pour le faire savoir à tous. La chef de service demande si on va l'envoyer aux parents. Le directeur répond par l'affirmative mais dit qu'il faudra réfléchir à la forme.

### **2.6.2 Les points relatifs à l'organisation du travail**

- L'utilisation par les équipes des budgets relatifs aux activités.
- La gestion d'un incident.
- La formation permanente.
- La gestion des flux.
- La démarche qualité.
- La prise en compte d'une activité particulière.

#### **L'utilisation par les équipes des budgets relatifs aux activités**

La chef de service souhaite faire un point sur les budgets d'actions communes. La comptable dit, que le système est caduc, car les éducateurs préfèrent garder de l'argent pour le dépenser avec les enfants à la période de Noël. La chef de service demande si le fonctionnement est le



même pour tous les groupes. La comptable répond par l'affirmative et pense, qu'il vaudrait mieux distribuer une enveloppe à l'année, au risque sinon qu'une somme incroyable soit distribuée à Noël. Le directeur dit, qu'on devrait mettre en place un nouveau système, mais sans pour autant savoir lequel. Il y a un problème, notamment si un éducateur dépense l'ensemble du budget, en début d'année. En cas de départ, l'éducateur qui va le remplacer, ne disposera plus d'argent pour d'autres loisirs ou projets. Le directeur souhaite trouver une procédure. La comptable précise, que l'argent qui n'est pas dépensé est perdu, car on ne peut pas enregistrer des tickets de 2003 sur 2004. La chef de service explique, que les éducateurs ne veulent pas prendre de l'argent au trimestre, pour une question de responsabilité. La comptable réplique, qu'il existe des armoires fortes, où ils peuvent mettre leurs caisses. S'ils se font voler l'argent c'est de leur responsabilité et il est donc normal qu'ils remboursent. Le directeur dit, que ce serait mieux que ce soit les éducateurs, qui avancent l'argent et qu'ils se fassent rembourser. Mais ce n'est pas possible, car en cas de gestion d'argent, ils ouvrent le droit à une prime de caisse. Actuellement, le fonctionnement devient tellement souple, qu'il n'y a plus de règles. La comptable dit, que les éducateurs argumentent toujours un fonctionnement exceptionnel, à partir d'exemples. Le directeur dit, qu'il veut bien faire une synthèse de la discussion, et consigner la procédure dans une note de service. Le chef de service demande quelle serait la meilleure option. La comptable dit, qu'on va donner beaucoup d'argent, et que ce n'est pas anodin au niveau de la manipulation. Le directeur répond, qu'on pourrait donner une somme jusqu'en juillet, et une autre jusqu'en décembre. La chef de service dit, que sur cette question, le fonctionnement des instituteurs est impeccable.

Les discussions s'engagent, parfois en aparté, entre la chef de service et la comptable. Le directeur observe et la comptable, imperturbable poursuit son propos, en ne quittant pas sa logique d'argumentation. Ce point important, qui a une répercussion sur le travail des éducateurs, est traité d'une manière très informelle, selon la logique de chaque catégorie professionnelle. Il aboutira, après coup, à une procédure, qui cherchera à rationaliser les exceptions, dont est fait le quotidien des éducateurs.

### **La gestion d'un incident**

Le directeur manifeste sa satisfaction, en ce qui concerne la rédaction de la fiche d'incident, suite à l'intrusion dans l'établissement d'une personne étrangère. La chef de service explique, qu'un jeune homme est entré dans l'établissement, et qu'il a fouillé les poches des manteaux.

On n'a pas pu l'attraper. La comptable dit, qu'il y a beaucoup de personnes, qui rentrent au secrétariat sans s'annoncer, et que c'est un peu gênant. Le directeur dit, que l'on peut mettre une affiche, mais qu'il n'est pas certain que cela va changer quelque chose. La comptable ajoute que certains parents vont même directement jusqu'à l'infirmerie.

Les participants mènent une discussion informelle autour de l'incident.

### **La formation permanente**

Le directeur demande aux chefs de service, de favoriser toute formation permettant de mieux mettre en place, la loi du 2 janvier 2002 dans l'établissement. Il informe les cadres, que le fond d'assurance formation PROMOFAP met en place deux actions prioritaires régionales, à savoir la place des écrits professionnels dans les nouvelles réglementations et l'aide à la participation au conseil de la vie sociale. Le directeur souhaite, que surtout les personnels de l'IMPRO y participent car le conseil de vie sociale, pour cette section, sera présidé par un usager. La chef de service dit, qu'elle a eu des demandes de formation, des uns et des autres. Un éducateur demande une formation de « formateur de terrain » (deuxième module) et un autre une formation d'art - thérapie. La chef de service dit, que l'éducateur est déjà à mi - temps, et qu'il va être difficile de s'organiser, s'il s'inscrit à ce deuxième module. Deux éducateurs absents sur le groupe auraient des répercussions sur l'organisation du travail de l'équipe éducative. Le directeur demande, que les souhaits de formation passent par les chefs de service, car ceux - ci doivent émettre un avis sur l'organisation. Pour l'instant, toutes les demandes ne sont pas rentrées, et il est donc trop tôt pour décider de la participation des professionnels aux actions prioritaires régionales.

Un peu plus tard, dans le déroulement de la réunion, le directeur revient sur la formation et il demande comment s'organiser pour la participation des professionnels aux actions prioritaires régionales. La chef de service demande quand a lieu la prochaine réunion du comité d'entreprise. Le directeur dit, qu'il faut s'inscrire rapidement, car la participation à de telles actions ne coûte rien à l'établissement, si ce n'est le montant du transport et du repas. Il faut donc motiver les professionnels des équipes, surtout pour la participation à la formation, relative à la participation au conseil de vie sociale. La chef de service dit, que c'est tout le temps les gens les plus dynamiques, qui s'engagent dans les formations.

## **La gestion des flux**

La commission départementale de l'éducation spéciale (CDES) a proposé à l'établissement l'accueil d'un jeune. Le directeur demande qui fait le courrier de réponse à la CDES. Le chef de service répond que c'est le directeur. Le directeur vérifie avec ce chef de service, que la liste d'attente, qu'il a en sa possession pour l'IMP et l'IMPRO est bien correcte. Le chef de service explique, que des parents ont interpellé l'établissement, mais sans notification de la CDES. Il dit, qu'il a quand même reçu les parents, et qu'en tenant compte de cette demande, la liste du directeur est correcte. Il ajoute que, pour certains types de handicaps, il existe une liste d'attente départementale. Dès qu'une place est libre, l'établissement envoie un courrier à la CDES, qui adresse alors un avis à l'établissement. Le directeur dit, que si des parents veulent connaître les différents sections de l'établissement, on les reçoit et on garde la traçabilité de leur demande. L'autre chef de service dit, qu'il y a une erreur par rapport au SESSAD, car on comptabilise deux fois un jeune. Le directeur vérifie pour voir si un des enfants n'est pas sur liste de d'attente.

## **La démarche qualité**

La chef de service dit, que la démarche qualité n'est pas terminée, mais qu'il faut commencer le livret d'accueil selon les mêmes modalités. Le directeur dit qu'il faut attendre le cadrage associatif. La chef de service dit, qu'elle l'a eu, lors des réunions inter - établissements. Au niveau du SESSAD, elle souhaite revoir la plaquette, qu'on donne aux familles. Il existe déjà le cadre du livret d'accueil mais elle souhaiterait affiner. Dans le livret d'accueil, il faut tout définir, y compris les postes de travail, et dans un langage compréhensible pour les enfants, puisque ce sont eux aussi les destinataires.

Le directeur dit, qu'il ne faut pas confondre le livret d'accueil, et la plaquette de présentation. Le directeur précise qu'une marge de manœuvre appartient à l'association. Elle souhaite voir figurer dans le livret d'accueil les 23 sites sur lesquels les établissements sont implantés, l'historique, le témoignage des personnes handicapées. A l'intérieur de ce cadre, le directeur dit, que les établissements font ce qu'ils veulent. La chef de service dit, que l'agence de communication réalise la plaquette, à partir de ce que l'établissement souhaite. Le directeur dit qu'on ne sait pas bien où on va. Il n'y a pas d'informations sur les contraintes exactes, la marge de manœuvre, le nombre de pages. Le directeur dit, qu'il est possible de constituer une

commission, qui débouchera sur des propositions actives. Il dit, qu'il peut y participer, avec d'autres professionnels (2 de l'IMPRO, 2 de l'IMP et 2 personnes des services généraux). Le directeur propose de fixer une date avant la réunion générale du personnel. La chef de service répond qu'on pourrait déjà fixer un cadre. Le directeur dit à la chef de service qu'il va être difficile de trouver des dates.

C'est, selon lui, la contradiction entre une présentation finie et un mode de travail qui associe les professionnels. La chef de service demande, s'il faut faire un papier, pour informer tout le monde. Le directeur dit, qu'il peut faire un papier, mais qu'il faut aller chercher les gens. Il propose d'utiliser le vidéo - projecteur de l'association, et de préparer directement les pages à projeter, sur le logiciel publisher. Les personnels pourront compléter ensuite. La chef de service dit qu'ils ont déjà les valeurs et les objectifs du travail. Il faudrait plutôt savoir comment on met tout cela en forme. La chef de service dit qu'elle a, par exemple, travaillé une plaquette avec les éducateurs techniques. Elle aimerait que, celle - ci soit reprise dans le livret d'accueil, et jointe au courrier adressé aux parents. Elle dit, que le livret d'accueil n'a pas de valeur juridique, mais qu'il faut faire attention à ce qui y figure. Par exemple, si on indique que le transport est assuré, il faut préciser que ceci ne vaut pas en cas de grève.

Le directeur souhaite, qu'il y ait une répartition du travail, pour ces deux réunions. La chef de service fera le cadrage au niveau de la loi et le directeur fera la mise en page informatique. La chef de service parle du contrat. Elle dit que celui - ci a une valeur juridique, et qu'il faut faire attention, de ne pas annoncer des moyens dont l'établissement ne dispose pas. La chef de service attire l'attention sur la responsabilité de l'établissement et du directeur.

L'incitation de l'association et des directeurs, à ce que les cadres contribuent à la mise en œuvre de projets inter - établissements, a pour effet de diversifier les réseaux d'informations. L'existence d'une dynamique associative, amène les cadres à participer à des commissions, impulsées dans l'esprit de la vie associative. Ceci implique, que les cadres n'apprennent plus les informations par le seul directeur, et inversement des éléments peuvent lui échapper. Les directeurs, qui développeraient un pouvoir essentiellement centré sur leurs personnes, pourraient alors être mis en difficulté. Motiver les personnels, et les amener à ne plus seulement être cadres pour un établissement, peut mettre le directeur dans des contradictions : vouloir garder le contrôle des décisions et des informations et, à la demande de l'association, inscrire les cadres dans une dynamique plus transversale, qui leur donne un pouvoir par la

maîtrise de l'information. Dans la situation observée, la chef de service possède un certain nombre d'éléments, et elle souhaite avancer dans ses projets. Elle contourne ainsi le pouvoir du directeur qui n'interdit pas, mais resitue la place et le rôle de l'association. Il propose une négociation sur la base de la constitution d'une commission. La chef de service ne s'oppose pas frontalement, mais elle revient sans cesse à son idée de plaquette, pour tenter d'obtenir, en douceur, un accord. La préoccupation du marketing social (recours à une agence de communication pour une plaquette attractive) se retrouve ici, non seulement au niveau de l'association, mais au niveau de la chef de service, c'est à dire à l'échelon des cadres intermédiaires. Cette dernière a, en effet, bien intégré la logique de concurrence, à laquelle l'établissement est soumis.

### **La prise en compte d'une activité particulière**

La chef de service évoque la situation d'une éducatrice, qui mène des activités de psychomotricité, avec des jeunes de l'IMPRO. L'activité fonctionne bien. Elle aimerait la poursuivre en bénéficiant d'une reconnaissance financière. Elle demande donc, s'il existe une possibilité, pour financer ses heures. Le directeur dit, que pour l'instant ce n'est pas possible au dessus de 10% de son salaire, et sur un maximum de 12 semaines. Il précise qu'il s'agit là d'une réponse administrative. Il dit qu'il y a une réflexion à élaborer sur cette question. Par exemple la psychologue du SESSAD vient à l'IME. Elle doit être sous l'autorité du médecin psychiatre, avec lequel le directeur précise, qu'il n'a qu'une entente relative. Ceci pose alors quelques difficultés. La chef de service demande si l'intervention peut être comptée en vacations. Le directeur dit, que cela relève de l'embauche de personnel para – médical, mais il y a également un problème de budget. On ne peut imputer complètement cette intervention sur le budget SESSAD sans ne rien dire à personne. Il ne faut donc, surtout pas revendiquer cela, comme une action para – médicale, et il mieux vaut ne pas créer de précédent. Le directeur dit, que le problème est de savoir sur quel budget imputer cette action, pour que personne ne lui reproche de l'avoir financée.

L'allusion, furtive, à la place du psychiatre dans l'établissement et aux relations que le directeur entretient avec lui, monte que la pertinence d'une action n'est pas jugée pas rapport à l'intérêt qu'elle représente pour les bénéficiaires, mais davantage à la lumière des logiques relatives aux professions, qui édictent chacune leurs propres normes de jugement. Ceci contribue d'ailleurs à l'existence de diverses sources du pouvoir au sein d'un même

établissement.

### 2.6.3 Les relations avec les partenaires extérieurs

#### La collaboration avec un centre hospitalier

Le directeur explique, qu'il collabore avec deux médecins psychiatres, qui travaillent dans des centres d'action médico - sociale précoce. Les CAMPS n'arrivent plus à trouver d'orientations pour les enfants qu'ils suivent. De ce fait, leurs responsables sollicitent l'association, pour envisager en concertation, la création d'un service de soins spécialisés à domicile (SESSAD). Le directeur informe les cadres, qu'il mènera une réflexion, avec deux autres directeurs d'établissements de l'association. Il dit, qu'il existe un SESSAD petite enfance et un autre pour adolescents, sur la municipalité X. Ce projet de création, a été présenté au centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptées (CREAI), et il sera évalué par le médecin responsable technique. Il passera à la commission régionale d'organisation sociale (CROS), pour avis, en vue d'obtenir son habilitation.

La chef de service dit que de toute façon cela ne va pas mettre en péril le SESSAD de l'établissement. Le directeur dit, qu'il existe une liste d'attente importante, sans compter l'ensemble des parents qui ne démarchent pas. La chef de service demande, si les médecins du CAMPS connaissent le travail du SESSAD, d'une autre association X. Le directeur répond que ce n'est pas certain. Il pense judicieux, de les inviter également, à venir voir le SESSAD de l'établissement. La chef de service dit, qu'une réunion avec ces deux médecins, est plus intéressante qu'une grand - messe. La chef de service ajoute, que les professionnels du CAMPS ne comprennent pas forcément le travail, que les éducateurs du SESSAD font avec la famille. Ils n'abordent, en effet pas, la famille de la même façon.

#### Le salon handicap et dépendance

Le directeur informe, que divers responsables associatifs interviendront, lors de ce salon. Il dit qu'on va y évoquer, le droit des personnes handicapées à la compensation, et que cela lui semble très intéressant. Le directeur indique qu'il doit préparer une intervention orale. Il ajoute, que l'association familiale est un creuset de richesses, et que si des professionnels de l'établissement veulent participer à ce salon, l'association prendra les frais en charge.

Sur le plan du marché l'établissement se révèle en position de force. Il existe, une obligation d'éducation et de formation des personnes handicapées, en référence en la loi d'orientation de 1975. Cette obligation engage donc les finances publiques, par l'intermédiaire d'un prix de journée, délivré par la sécurité sociale. Il y a davantage de demandes, que d'établissements habilités à recevoir ces jeunes, ou à les suivre à domicile. En témoigne la référence que le directeur fait aux listes d'attente. Les associations de parents restent très présentes dans les pressions sur les pouvoirs publics, pour que leurs enfants puissent bénéficier des mêmes droits, que tous les autres citoyens. L'établissement, fort de son statut d'établissement médico-social, est sollicité par l'hôpital via le CAMPS pour la création d'un SESSAD. La proximité des cultures professionnelles favorise le développement du partenariat.

Sur le plan de l'encadrement des établissements l'association a favorisé l'introduction d'une certaine rationalité technique. La démarche qualité, oriente désormais, l'activité d'éducation et de formation des personnes. On a recours aux procédures, à la traçabilité (des incidents, des demandes d'accueil), au marketing social (agence de communication pour valoriser l'activité et partir gagnant dans la concurrence). La fonction administrative et financière semble occuper une place importante. On peut remarquer, que les interventions de la comptable, viennent renforcer le souci du directeur d'harmoniser l'activité par les procédures, compte-tenu d'une certaine méfiance en ce qui concerne les aléas liés au facteur humain (cf. la salle de jeux qui pourrait devenir un fumoir, les éducateurs qui justifient toujours les écarts par rapport à l'utilisation des budgets par des exemples concrets...).

Les éléments recueillis lors de cette observation, et les entretiens que nous avons réalisés du directeur et du chef de service, amènent à penser que l'on est cadre pour un établissement mais aussi pour une association. Cela, semble se vérifier à l'échelon du directeur, mais aussi à celui du chef de service éducatif. Parvenir à un statut de cadre, semblerait fonctionner comme le signe d'une distinction (« en être ou ne pas en être »), qui opacifierait la diversité des positions objectives. L'encadrement des professionnels, qui mettent en œuvre l'éducation et la formation des enfants et des jeunes, s'effectuerait en lien avec les orientations impulsés par le directeur, mais aussi en référence à une dynamique associative.

Bien qu'apparemment unifiés par l'appartenance à une équipe de cadres, le directeur et les chefs de service peuvent maintenir des zones d'incertitude, qui obligent à un certain partage

du pouvoir. C'est sans doute ce qu'a bien compris le directeur, en adoptant des formes de négociations douces, sous la forme de mis en place de commissions, pour résoudre un problème épineux, ou pour tempérer l'ardeur d'une chef de service qui se révélerait plus rapide que lui dans la mise en place d'un projet. La cohérence de l'encadrement est assurée par la référence au sens de l'action, chacun de sa place, étant préoccupé par l'intérêt de l'enfant ou du jeune. Ceci, même si le directeur semble avoir tendance à croire que la rationalité technique a forcément une réponse aux problèmes générés, par la mise en œuvre d'une activité à caractère relationnelle, donc par nature complexe.

## 2.7 L'établissement n°9

Ici, nous changeons de niveau, dans l'encadrement de l'organisation productive. La réunion de cadres rassemble le directeur général et les directeurs des différents services, d'une association exerçant des mesures de protection judiciaire de l'enfance, ordonnées par le juge des enfants, comme l'assistance éducative en milieu ouvert (AEMO), l'enquête sociale, la tutelle aux prestations sociales (TPS). Certains services exercent aussi des mesures de réparation pénale, d'investigation et d'observation en milieu ouvert (IOE) et des enquêtes sociales dans le cadre d'une procédure de divorce. Ces dernières étant ordonnées par le juge aux affaires familiales. Les mesures d'AEMO, qui représentent l'activité principale, sont financées sur la base d'un prix de journée négocié avec le Conseil général. Les enquêtes sociales et les IOE sont payées sur la base d'un forfait par le ministère de la justice. Les TPS sont payées, par la caisse d'allocations familiales, sous forme de mensualité forfaitaire.

Participent à la réunion le directeur général, 4 directeurs de ressorts<sup>541</sup>, 1 responsable des projets transversaux et 1 secrétaire générale.

La réunion commence à 14 heures. Quand nous la quittons, à 19 heures, elle n'est toujours pas terminée. L'heure de clôture n'a pas été annoncée et la pause est tardive (aux alentours de 17 heures). Le directeur général s'adresse aux directeurs de ressorts sur un mode magistral. Il n'hésite pas à dériver sur des commentaires politiques et ils invectivent les cadres de manière frontale. Ceux - ci ne prennent que très peu la parole, en tout cas pas, pour tenir la controverse. Ils sont mis en situation de rendre des comptes, et mis à part l'un d'entre eux,

---

<sup>541</sup> un ressort est composé de plusieurs services regroupés sur le modèle de l'arrondissement judiciaire



tous cherchent à se montrer conformes aux attentes du directeur général.

Le directeur aborde le point sur les négociations budgétaires. Celles - ci relèvent de sa fonction politique. Puis, il donne des informations relatives, à l'encadrement des différents services.

### **Les négociations budgétaires**

Le directeur indique que le budget 2003 n'est pas voté (on est au mois de mars 2003). Il y a eu une première rencontre, pour la négociation, avec les autorités de tutelle. Les règles budgétaires ont été confirmées et on s'approche de la dotation globale. Conformément au nouveau décret budgétaire il y aura désormais des groupes de dépense. Le directeur précise, que les associations ont une marge de manœuvre à l'intérieur du groupe, mais qu'elles ne peuvent reporter une dépense relevant d'un groupe, sur un autre groupe. Pour équilibrer le budget, le nombre de familles à suivre par travailleur social, a été fixé à 17. Les questions d'excédent et de dépassement budgétaire ne sont pas réglées. On peut en effet, avoir de l'excédent dans un groupe de dépenses, sans que le dépassement budgétaire ne soit repris.

De plus, dans les négociations le budget prévisionnel n'est pas pris en compte. C'est le réalisé de l'année précédente qui compte. Le directeur général explique, qu'il a voulu négocier un équilibre budgétaire à 16 familles suivies par travailleur social, mais le département en est resté à 17. Le directeur général fait alors des commentaires sur la concurrence, dans laquelle se trouvent les associations, et le fonctionnement de l'une d'entre elles. Cette dernière est plus productive mais il observe des fléchissements de son activité. C'est le même phénomène pour le service d'AEMO public qui perd 400 mineurs. Ce service ne fait d'ailleurs pas d'IOE, ce qui représente pour un handicap, sur le plan de la pluri - disciplinarité. Ceci s'explique également par les postes laissés vacants, compte - tenu de la procédure de recrutement de la fonction publique, à savoir un recrutement par concours sur titre.

Le directeur général précise, que la saisine<sup>542</sup> est un indicateur incontournable de la concurrence, et que les services sont pris dans une course d'endurance. Le directeur général explique, qu'il y a un enjeu pour le département, de se fixer sur une norme à 17. En effet une

---

<sup>542</sup> l'attribution des mesures à un service par le magistrat

famille de moins par travailleur social, répercuté sur 450 travailleurs sociaux, reviendrait à perdre 3000 000 de francs pour un même prix de journée.

Le directeur général estime, que la puissance publique n'assume pas sa fonction de régulation, dans un secteur non lucratif. Il pense, qu'il devrait y avoir des règles communes du jeu, mais chacun fait ce qu'il veut au nom de la liberté associative. Il dit, que les rapports se tendent entre deux associations, mais que pour le moment le département reste correct. Le directeur général fait remarquer, que les associations ont plus de charges qu'un service public d'AEMO, car ce dernier bénéficie d'un bâtiment prêté par le Conseil général. Son amortissement et son entretien ne figurent pas au budget. Cela a des incidences sur le prix de journée qui est alors forcément moins élevé.

Le directeur général explique qu'il a un désaccord avec le département. Les élus apprécient l'activité en se basant sur 2001 où l'excédent d'activité correspond à 4 postes. Si l'on se base sur les prévisions 2004, il devrait y avoir 400 mineurs suivis en plus, soit un différentiel de 6 postes. Le directeur général dit, qu'il a l'impression de négocier avec un interlocuteur, dont il ne connaît pas les marges. Le Conseil général ne connaît pas encore les crédits qu'il va devoir affecter à l'allocation pour l'autonomie (APA). Par contre le Conseil général a bien eu connaissance du budget prévisionnel de l'association. Le directeur général dit, que l'état des négociations permet d'annoncer, que l'association peut couvrir les contrats à durée déterminée recrutés en 2002. Cependant il ne s'engagera pas sur de nouveaux contrats à durée déterminée. Il dit que par contre l'association pourra embaucher des psychologues. Le directeur indique que le Département pratique la théorie du « yo-yo ». C'est à dire, que l'association peut demander des moyens au Département quand elle a en besoin, pour ensuite les rendre si l'activité est en baisse. Il dit qu'à l'heure actuelle, une autre association du même type que celle - ci voit son activité baisser, et qu'il aimerait savoir si elle va rendre les postes, comme cela est prévu par les pouvoirs publics.

Le directeur général évoque la tarification qui se négocie conjointement avec le Conseil général et la Protection judiciaire de la jeunesse<sup>543</sup>. Il pense, que le nouveau responsable de la protection judiciaire de la jeunesse n'est pas de taille à faire contre - poids, au niveau du département. Le directeur général pense, que l'on va évoluer vers une tarification, qui ne

---

<sup>543</sup> Les dépenses de justice relèvent des dépenses obligatoires

relève plus que de la compétence exclusive du département. Si tel est le cas, il n'y aurait plus d'enjeux pour la PJJ, qui ne se contenterait alors que de signer les budgets.

Dans le même élan, le directeur général informe les directeurs d'une enquête pilotée par la Direction départementale des affaires sanitaires et sociales, concernant les frais de siège des associations. Plusieurs instances y sont associées comme l'Etat, la Protection judiciaire de la jeunesse, le Département, le Ministère de la justice. L'objectif de cette enquête est d'évaluer « *qui finance quoi* ». Le but serait d'amener les associations à financer une partie de leurs frais de siège. Le directeur pense que c'est un enjeu considérable pour la vie associative. C'est une atteinte à la vie associative et fédérale. La vie démocratique est niée. Le directeur affirme que l'association est tranquille, sur la question des contrôles, car elle mène une politique de transparence avec les différentes instances.

Pour évoquer la question des négociations budgétaires, le directeur général fait un exposé magistral, et ne laisse pas la parole aux directeurs. Ceux - ci, pour leur part, ne s'avisent pas de l'interrompre.

### **Les points relatifs à l'encadrement des différents services**

Le directeur général fait le point sur l'installation d'Internet et d'Intra net. Les cadres demandent un certain nombre d'explications relatives au fonctionnement de ces différents services. Le directeur indique, qu'une réunion est prévue avec le prestataire, pour échanger avec les cadres sur les procédures. La secrétaire générale explique, qu'on transpose actuellement toutes les données relatives à la facturation des mesures, sur un nouveau logiciel. Un directeur demande alors comment faire pour saisir les nouvelles mesures. La secrétaire générale répond, qu'il y aura une double facturation, et si tout va bien on supprimera un logiciel, pour ne plus utiliser que le nouveau.

Le directeur général dit que cela pose le problème de la formation du secrétariat. Le directeur général demande que toutes les secrétaires puissent avoir accès au logiciel. Les logiciels doivent être installés sur tous les postes informatiques pour se trouver dans une mini installation en réseau. Le directeur général dit que les secrétaires doivent devenir polyvalentes. Il faut leur apprendre à graver les archives sur CD ROM. Elles doivent également participer à la formation à intra net. La discussion s'engage tous azimuts. Chacun

des directeurs parle, des problèmes techniques, qu'il souhaite résoudre. Un directeur n'est pas satisfait car le matériel ne fonctionne pas. Il ne peut avoir accès aux données pour établir son rapport d'activités. Le directeur général répond « *qu'attention tout est dans tout est réciproquement il connaît!* ». La secrétaire générale pense, qu'il faut que tout soit réglé, dans une semaine. Le directeur rappelle, que cette installation informatique représente un investissement d'un million de francs, et que ces frais sont importants pour une association.

On remarque, que la nécessité d'une meilleure gestion de l'activité et donc de sa facturation, entraîne une évolution du travail du secrétariat vers des tâches plus techniques.

Le directeur général demande, s'il y a lieu d'investir dans du matériel complémentaire, pour les chefs de service éducatifs. Chaque directeur indique le nombre d'ordinateurs portables nécessaires. Le directeur général demande, s'il est utile d'investir 120 000 francs, pour que les chefs de service fassent de l'informatique toute la journée. Il souhaite que l'on définisse une stratégie. Faut-il équiper tous les chefs de service en même temps ou procéder par étape ? Le directeur général dit, que les personnes peuvent s'arranger avec les postes disponibles, et que l'informatique n'est quand même pas indispensable dans le travail social. Il demande, si disposer d'un poste pour deux, serait rédhibitoire. Il indique que cette solution ferait gagner 50 000 francs.

Un directeur précise, qu'il y aura un problème d'appropriation des postes, donc de l'exercice du pouvoir. De plus tous les chefs de service se sont vus affecter des boîtes e – mail. Ceci a forcément induit qu'ils allaient avoir des machines. D'autres directeurs interviennent pour argumenter l'intérêt de donner des portables aux chefs de service. Par exemple, quand un magistrat téléphone, cela permet au cadre d'avoir accès à l'ensemble des rapports ou des notes. Pour les tutelles aux prestations sociales c'est aussi important de pouvoir consulter tous les comptes.

Le directeur général, dit qu'il faut être prudent, car on met en communication des tas de gens. Il y a donc, de ce fait, une propagation de l'information pour le meilleur et pour le pire et on ne maîtrise pas tout.

Le directeur général pense peut-être au respect des normes en vigueur, et notamment celles qui ont trait au droit des usagers (cf. la loi sur l'informatique et les libertés), et au respect du

secret professionnel.

Un directeur dit, qu'il a de la difficulté à avoir un raisonnement, qui soit indépendant des personnes. Tel chef de service, voudra sans doute s'approprier le matériel, car cela correspond bien à son caractère obsessionnel. Il demande comment on peut penser l'articulation entre l'informatique et l'accompagnement des travailleurs sociaux. Le directeur général pense, que cela vaut le coup de rajouter 100 000 francs, car on pourra ainsi avoir accès à des données plus quantitatives. Cela permettra d'être plus performant sur la question de l'évaluation. Sa réticence ne vient pas de l'argent mais des personnes. Il sait que certaines d'entre elles ne seront pas raisonnables. Il dit, qu'on ne va pas se perdre en conjectures et rajouter 100 000 francs, car la gestion des ressources humaines « *c'est d'empêcher les débordements plutôt que de gérer des demandes insatisfaites* ». Le directeur général demande une hypothèse de financement à la secrétaire générale. Il précise, qu'il faudra faire attention de prévoir en plus, le paiement des licences. Il dit aussi, que l'ordinateur doit contenir des données, qui ne se voient pas. L'informatique en réseau nécessite un verrouillage, et c'est le logiciel qui verrouille, et non pas les travailleurs sociaux. Les directeurs ont beaucoup de questions relatives à la saisie des données, dans la mesure où les familles suivies présentent des configurations particulières (recomposition, séparation avec des enfants dans plusieurs milieux...). Il est établi, que ce seront les directeurs qui proposeront les modifications à apporter, après concertation avec la direction générale. La secrétaire générale dit, qu'elle fera la synthèse de toutes les questions qui se posent, avant la rencontre avec le prestataire de service. Le directeur général demande à un directeur, de recenser toutes les questions liées à l'utilisation du logiciel, de façon à les renvoyer au prestataire de service avant la rencontre qui aura lieu avec lui.

### **La mise en œuvre de la norme**

Le directeur a procédé à une analyse quantitative. C'est à dire le rapport entre le nombre de postes et le nombre de mesures suivies. Il constate, que les directeurs ont les moyens d'attribuer toutes les mesures, aux travailleurs sociaux de leurs services. Pourtant 90 familles sont en instance soit 152 mineurs en attente. Les moyens existent, pour que ces mesures soit prises en charge, même s'il admet que les moyens en postes de travailleurs sociaux, sont inégalement répartis parmi les différents services. Le directeur précise les secteurs, où il manque des postes, et ceux où il y en a en trop.

Un directeur intervient, pour dire qu'il y a d'autres paramètres à prendre en compte, pour juger de l'application de la norme, comme le nombre de milieux familiaux par travailleur social ainsi que la bi - valence de l'activité<sup>544</sup>. Il dit, qu'il faut objectiver les différences et, que les réalités locales ne sont pas les mêmes. Dans la mise en œuvre de la norme, il faut aussi prendre en compte, les nouveaux projets qui ont été menés comme les mesures de contentieux familial, les administrateurs ad hoc, le « point rencontres familles ». Ces nouveaux projets n'ont pas toujours généré des moyens supplémentaires. Ils ont donc représenté une charge supplémentaire pour les travailleurs sociaux et pour le directeur du service.

Le ton monte, l'échange est assez vif et frontal. Les deux interlocuteurs ne s'écoutent pas. La concurrence amène à innover, sans toutefois obtenir nécessairement de moyens supplémentaires, dans un contexte d'aménagement/réduction du temps de travail. Les associations motivent les personnels sur de nouveaux projets, mais ils n'abandonnent pas pour autant leurs activités traditionnelles, ce qui revient à augmenter les gains de productivité. Les directeurs gèrent alors une contradiction, dans la mesure où ils doivent à la fois s'investir dans les orientations associatives, et soutenir les équipes qui font face à des réalités difficiles.

Le directeur général dit, qu'il a des mesures en attente, et que le directeur n'a pas remplacé le travailleur social absent. Le directeur répond qu'il n'a pas la même analyse des charges de travail. Le directeur général rétorque qu'il attend une analyse. Le directeur réplique, que selon le type d'activité, il ne s'agit pas des mêmes milieux de vie, et que son secteur n'a pas les mêmes moyens en personnel que d'autres. Un autre directeur déclare, qu'il n'est pas évident d'encadrer des professionnels, qui mettent en œuvre plusieurs activités. Il trouve, qu'on tire sur les équipes, notamment quand des personnes sont malades et ne sont pas remplacées.

Le directeur « sur la sellette » dit qu'il s'agit d'un climat social global. Dans un des services dont il est responsable il y a 150 mineurs en attente et dans un autre 25. Il rappelle à nouveau, qu'il a fallu mettre de nouveaux projets en œuvre, sans moyens supplémentaires. Il précise que, dans le cadre du « point rencontres familles », certains professionnels ont travaillé le samedi après - midi. Il dit, que le conseil d'administration et le directeur général ont souhaité

---

<sup>544</sup> Exercer deux types de mesure comme par exemple l'action éducative en milieu ouvert et la tutelle aux prestations sociales.

développer de nouveaux projets, mais fallait – il le faire, si c'était pour ne pas prendre en compte leur coût ? Le directeur général dénie le point de vue du directeur, n'entend pas ses arguments, et le pousse dans ses retranchements. Il lui répond de manière provocatrice : « *la thèse sous - jacente à ton propos est, qu'il n'y aurait que ceux qui innovent, qui l'ont dans le baba?* » Il estime, qu'il ne faut pas tomber dans le libéralisme rampant, et éviter la concurrence entre les secteurs.

Le directeur répond, qu'il n'y a pas de concurrence interne en ce qui concerne les nouvelles missions, car celles – ci demandent bien trop d'investissement. Le directeur général demande, comment il est possible de négocier 10 postes (soit l'équivalent de 150 000 francs), quand 150 mineurs sont en attente d'une protection judiciaire. Il précise, que si la polyvalence des missions crée une tension particulière chez les travailleurs sociaux, ils ne sont pas pour autant prêts à une spécialisation. Les professionnels disent, qu'exercer trois missions c'est difficile (AEMO, TPS, ES), mais ils ne veulent pas qu'on leur en enlève une seule. Le directeur général précise, qu'avec l'autre association, qui exerce également des mesures de protection de l'enfance, et le service public d'AEMO, ils se sont entendus, pour négocier une norme en familles et non plus en mineurs. Le texte d'orientation a été signé par les trois partenaires. Il conclut l'échange, en disant qu'il faut que les mineurs en attente soit attribués aux travailleurs sociaux, car les services en ont les moyens en termes de postes.

Le directeur est seul, dans sa confrontation avec le directeur général, et il est peu soutenu par ses collègues. Le directeur général ne peut entendre le directeur, dans ses difficultés à encadrer les professionnels dans un tel contexte, dans la mesure où il est lui - même pris dans la logique des négociations budgétaires avec le Conseil général. Face aux gains de productivité, impulsés par l'association et le directeur général, chaque directeur est seul sur son ressort à gérer les contradictions. Le contrôle de la mise en œuvre de l'activité s'effectue, avant tout sur des critères quantitatifs, sans tenir compte d'un contexte et des contraintes particulières sur un service. Les directeurs sont ainsi mis en concurrence, sur la base de leurs capacités à ne pas laisser des mineurs en attente, et sur leur « dynamisme » à se mobiliser sur de nouveaux projets.

## **Le rapport d'activités**

Le directeur général souhaite, que chaque directeur puisse rendre son rapport d'activité, pour la fin du mois. La Protection judiciaire de la jeunesse a fait un courrier pour les réclamer. La responsable des projets transversaux dit, qu'elle rencontre des problèmes pour demander des subventions, car le rapport financier n'est pas sorti.

## **L'embauche de cadres**

Le directeur général donne des directives sur l'embauche de cadres. Certaines psychologues veulent revenir, sur un secteur autre, que celui sur lequel elles travaillent actuellement. Il faudra tenir compte de ce facteur au moment des embauches. Le directeur général dit, que les directeurs des différents services doivent s'arranger entre eux, pour prendre en compte les demandes des personnes. Le directeur général dit, que la balle est dans le camp des directeurs, et que pour sa part il est prêt à procéder tout de suite aux embauches. A son sens, le recrutement des psychologues s'effectuera plus sur la base des mutations internes, que sur un véritable choix de la personne. Au regard du droit du travail la marge de manœuvre est limitée. Le directeur général fera le point avec les directeurs, sur les mutations internes, et la procédure d'embauche se décidera dans une prochaine réunion.

## **Le chantier sur l'évaluation**

Le directeur général dit que l'année 2004 sera l'année de la mise en œuvre de la loi du 2 janvier 2002. Elle sera applicable en 2005. Il y aura à construire les méthodes de l'auto-évaluation pour objectiver les pratiques. L'administration évaluera tous les 5 ans les établissements ou services. Elle tiendra compte des outils méthodologiquement probants. Le directeur général demande de conduire la réflexion avec les chefs de service. Il faudra relire la loi, préciser ce qu'on évalue, et ce qu'on sous - traite à des tiers. Il faudra évaluer les missions, à savoir l'objet social des opérateurs, en suivant les délais d'habilitation des services (tous les cinq ans).

Le directeur général dit, que les pouvoirs publics sont demandeurs d'une expertise, dans la mesure où l'association suit 3000 mineurs. Elle exerce 450 tutelles aux prestations sociales. Elle a donc forcément quelque chose à dire sur la précarité. Le directeur général souhaite que



l'associatif puisse retrouver une fonction tribunitienne. Il précise aussi, qu'il faudra changer les statuts de l'association, pour intégrer ATD<sup>545</sup> quart monde, qui aura une fonction d'observateur des pratiques et d'interpellation des professionnels.

Le directeur général fait ensuite le point sur l'activité des différents ressorts. A nouveau il laisse peu la parole aux différents directeurs. Il est davantage dans une attitude de contrôle, que dans une posture de compréhension, de la dynamique de fonctionnement du ressort. Il interroge un directeur sur le déficit en mineurs suivis sur son ressort. Le directeur répond que *« certes la baisse en mineurs de son ressort est plus rapide que sur le même ressort de l'autre association »*. Il dit que néanmoins tous les services observent une baisse. Selon lui, les magistrats cherchent à répartir équitablement les mesures, entre les deux associations. Mais l'autre association a commencé avec plus de mineurs suivis sur ce secteur. Il ajoute qu'il y a eu des dysfonctionnements et que le Parquet a bloqué plusieurs requêtes. Le directeur général invite à être attentif. Il demande que l'on s'interroge sur les motifs de cette diminution d'activités. La responsable des projets transversaux plaisante en disant que *« le directeur vieillit et qu'il a moins de pouvoir de séduction »*. Par conséquent le magistrat confie moins de mesures à ce ressort. Le directeur général dit que la situation est globalement positive mais qu'il faut être vigilant aux faiblesses par ressort.

Le directeur général s'interroge sur l'activité d'autres services. Il constate que les mesures de réparation pénale ne *« décollent pas »*. Il propose de mettre de la synergie entre les mesures d'AEMO et les mesures de réparation pénale. Il demande pourquoi le chef de service, qui est à mi - temps responsable de la réparation pénale, ne se concerta pas avec celui responsable à mi - temps de l'AEMO. Il dit, qu'un autre service qui fait de l'IOE fonctionne bien, et il ne comprend pas pourquoi on voudrait le scinder en deux. Le directeur général explique qu'il faut vraiment pouvoir défendre des projets, comme l'AEMO renforcée, pour avoir des moyens supplémentaires. Il précise que l'autre association a déjà déposé des projets innovants.

Un directeur d'un autre ressort parle de sa participation au plateau technique. Celui - ci a été créé pour l'élaboration du schéma départemental. Dans ce cadre le secteur associatif a été invité en tant que consultant. Les avis ont été repris mais les associatifs ne sont pas les

---

<sup>545</sup> Aide à toute détresse

opérateurs. Il explique, que les associations ont travaillé à des projets, et que ce sont les établissements du département qui voient leurs projets acceptés et donc financés. Le directeur pense, que le département aurait pu mutualiser les savoirs, tout en laissant des marges sur les différents territoires et en reconnaissant des chefs de projets. Le directeur général répond, que si tel avait été le cas, cela aurait été la foire d'empoigne. Il précise, que le Département a des liens particuliers, avec le conseiller technique d'une autre association. Celui - ci joue le rôle de son éminence grise. Cette association cherche de la souplesse du côté du Département. Elle connaît des tensions, du côté des majeurs protégés, mais elle présente par contre un excédent dans les mesures enfance. Les deux associations ont travaillé ensemble. Elles ont produit un texte sur lequel elles sont toutes les deux d'accord.

Néanmoins, il existe une concurrence sur certains projets, comme l'espace famille ou le point rencontre avec les familles. Le directeur dit, que ce qui se passe entre les deux associations, n'est pas forcément correct. Mais, il faut être vigilant à ne pas le laisser transparaître à l'administration, car celle - ci en profiterait beaucoup. Le directeur général annonce que deux directeurs de ressorts l'accompagneront à la négociation budgétaire.

Cette observation nous permet d'observer un autre niveau de la fonction d'encadrement. On observe ici les modalités selon lesquelles le directeur général, avec l'ensemble des services fonctionnels, développe une stratégie pour diversifier les offres de service, maintenir la concurrence et obtenir les moyens nécessaires à la mise en œuvre de l'activité ou à la création de nouveaux projets. Mais, on observe également, les modalités selon lesquelles il encadre les directeurs responsables d'un ensemble de services (ressorts). Ceux - ci ayant eux - même pour mission d'encadrer des professionnels chargés de mettre en œuvre les activités. Les autres observations, que nous avons menées, ont porté sur les interactions de travail entre les directeurs d'établissements ou de service et les chefs de service éducatif.

On se représente ainsi nous représenter concrètement ce que signifie la régulation politique de l'activité d'aide aux personnes. On mesure, par l'observation de ce que disent les professionnels de leurs interactions de travail, l'hétéronomie du champ de la question sociale.

On assiste à une industrialisation du travail social. Nous observons ici, le caractère marchand de cet activité, à travers la concurrence entre ressorts, mais aussi entre associations, et encore entre associations et service d'AEMO public. Cette concurrence, s'établit sur la base de la

productivité des services (rapport entre le nombre de postes et le nombre de mineurs suivis), mais aussi sur l'innovation. L'innovation amène d'ailleurs souvent des gains de productivité, puisque dans un contexte d'aménagement et de réduction du temps de travail, les directeurs doivent se mobiliser sur de nouveaux projets, sans toujours obtenir de moyens supplémentaires.

Le directeur général se trouve au cœur de la bataille pour la compétitivité. Il peut être alors tenté de négocier, avec les élus, sans tenir compte des contraintes qui pèsent sur les autres niveaux de l'encadrement. C'est ainsi que les directeurs se retrouvent dans cette position d'intermédiaire, qui avait pu être observée pour certains chefs de services, dans l'encadrement de l'unité productive. Ils tentent d'appliquer les orientations d'une direction générale, mais ils se confrontent aux contraintes, liées à l'exercice des mesures de protection de l'enfance et à la mise en œuvre des projets. On imagine que, soit ils essaient de négocier dans le cadre d'une alliance avec le chef de service, soit ils reportent leurs contraintes sur ce niveau - là de l'encadrement. Quoiqu'il en soit, les directeurs de ressorts apparaissent très solitaires dans l'exercice de leurs fonctions, et peu solidaires entre eux. Ils ne semblent pas avoir pris conscience, de ce qui les rassemble, dans une position objective dans la division du travail.

L'exigence de productivité implique une gestion rationnelle de l'activité. Le suivi d'un mineur étant encore facturé sur la base d'un prix de journée, le directeur général doit posséder en permanence une connaissance fiable de l'état des flux, et l'outil informatif vient renforcer la rationalité de l'organisation.

Il multiplie les sources d'accès à l'information, mais il garde une vigilance, sur les usagers potentiels de ces réseaux d'informations. Il réfléchit alors à des systèmes à plusieurs niveaux, sur la base de verrouillage selon le degré de responsabilité, comme cela existe déjà dans le secteur bancaire par exemple. On pourrait ainsi voir s'opposer, à l'approche globale de l'utilisateur exhorté par les politiques publiques, une rationalisation impulsée par la technologie, des connaissances relatives à sa situation. L'introduction de technologies nouvelles, dans l'encadrement d'une activité à caractère relationnelle, risque ainsi d'introduire un changement de rapport à cette activité. Par le biais de la technique, l'utilisateur devient aussi un ensemble de données compilables, que l'on peut consulter à tout moment. Ce sont les exemples donnés par un directeur de service : celui-ci pourrait consulter l'ensemble des rapports concernant une famille, sur son ordinateur portable, quand un magistrat appelle, ou suivre en direct l'état des

comptes, en cas de mesures de tutelle. On assiste d'ailleurs déjà, dans le cadre de mesures de tutelles aux majeurs protégés, à la programmation automatique des virements mensuels, sans toujours tenir compte des aléas que peut rencontrer la personne. Par voie de conséquence, la gestion informatisée de l'activité d'aide aux personnes a aussi pour effet, de faire évoluer le travail des secrétariats vers des tâches plus techniques.

### **3 La position des directeurs généraux dans la fonction d'encadrement : les contraintes objectives**

Nous avons réalisé cinq entretiens, plutôt non directifs, avec des directeurs généraux. Nous avons une question de départ qui était : « l'analyse de la structure des budgets que les directeurs ont à gérer constitue-t-elle un indicateur de l'évolution du travail des directeurs ? ». Certains s'en sont tenus à cette question, d'autres se sont éloignés. Nous les avons laissés parler librement de leur activité. Les associations concernées se répartissent donc comme suit :

- Une association qui exerce des mesures de protection judiciaire de l'enfance. Elle compte environ 800 salariés et bénéficie d'un budget global de 13 000 000 €. Environ 75% de l'activité est financée par un prix de journée du Conseil général.
- Une association, qui gère des établissements habilités Aide sociale à l'enfance, protection judiciaire de la jeunesse et médico-social et des micro-activités, financées sur des réserves de trésorerie. L'association emploie 870 salariés. Elle travaille également avec 60 bénévoles. Elle a un chiffre d'affaires de 30 490 000 €.
- Une association qui gère trois secteurs d'activités : un secteur enfance - famille, un secteur personnes âgées et des établissements ou services relevant du secteur sanitaire, comme les cliniques psychiatriques, ou les services d'hospitalisation à domicile. L'association développe des services sur quatre départements. Elle négocie avec trois financeurs : la DDASS (Etat), le Conseil général et la Caisse régionale d'assurance maladie. Elle emploie 1200 salariés.
- Une association, qui gère des établissements habilités Aide sociale à l'enfance, comme les Maisons d'enfants à caractère social, des établissements médico-sociaux, des établissements habilités Protection judiciaire de la jeunesse, des Centres d'aide par le

travail. L'association a deux financeurs la DDASS Etat, le Conseil général.

- Un groupement d'association, qui fédère cinq associations, soit au total 377 salariés et 50 administrateurs. Le directeur général du groupement est en même temps le directeur général de toutes les associations.

Pour un compte - rendu exhaustif de chaque entretien on pourra se reporter aux annexes. Nous dégageons ici les thèmes transversaux qui intéressent notre réflexion sur la fonction d'encadrement et sur les contraintes qui pèsent sur ce niveau de l'encadrement. Il s'agit bien sûr de la représentation qu'en ont les agents.

### **3.1 L'environnement social, politique, administratif et professionnel dans lequel s'exerce la fonction de directeur général**

Le cadre politique, administratif et financier, dans lequel s'exerce l'activité, est de plus en plus contraint. On assiste à une politisation de l'action sociale. Pour certains directeurs, il paraît intéressant de gérer des établissements sur plusieurs départements, pour ne pas être dépendant que d'un seul financeur. Il faut aussi compter avec l'alternance politique, car certains élus sont par exemple moins favorables que d'autres, au placement des jeunes en établissement. Les personnels administratifs des organismes de tutelle se forment. Ils ont recours à des modalités de contrôle de plus en plus précises. Ce sont les techniciens des pouvoirs publics déconcentrés qui mettent en œuvre les contrôles des procédures administratives et financières. Dans certains départements, on assiste à des contrôles réalisés par les inspecteurs de la DDASS, mais aussi par les inspecteurs du travail. Les contrôles portent aussi sur les procédures, que mettent en place les établissements pour éviter la maltraitance, sur le projet personnalisé, et sur le fonctionnement financier. Même si les directeurs sont de bons gestionnaires, les pouvoirs public attendent d'eux une rigueur, témoignant de leur maîtrise de la gestion budgétaire, de l'activité d'aide aux personnes.

Les établissements sont touchés par des logiques de pouvoirs territoriaux sauf pour ceux qui relèvent d'un financement Etat, comme les CAT ou les instituts médico - éducatifs. Il existe une régulation concurrentielle de l'activité. Les associations ne sont plus en situation monopolistique, comme peut l'être encore le secteur de la fonction publique, dont dépend la Protection judiciaire de la jeunesse. Un directeur général pense, que le travail social est un secteur qui se fragilise, car il n'y a pas d'émulation technique et cela se ressent sur la qualité

du service. Les pouvoirs, à l'échelon du territoire, ne s'exercent pas de façon logique. Il est difficile de repérer les circuits de décision entre la Direction territoriale de prévention et d'action sociale et les services du Conseil général. La Direction territoriale organise les établissements, selon un schéma directeur, qui est le schéma départemental prévu par la loi particulière de 1986, et les négociations budgétaires se passent avec les services généraux du Conseil général.

Un directeur pense, qu'il existe peu d'organisation politique du travail social, et que les associations ont perdu leurs notables. Il manque donc de figures locales pour intervenir dans le débat public. Néanmoins, on observe des initiatives nouvelles, comme celles de petites associations qui se regroupent. Elles cherchent à développer des stratégies qui leur permettent de garder une force d'interpellation et de négociation. Par exemple une négociation collective de l'ensemble des directeurs, à propos du budget, avec les autorités de tarification ou encore une réflexion conjointe de ces directeurs généraux, pour donner aux financeurs des indicateurs budgétaires, permettant de vérifier la pertinence des budgets présentés.

Le directeur général d'une association importante explique, que celle - ci est parfois mise en situation d'expert, par les élus du Conseil général ou par les services déconcentrés de l'Etat, mais elle ne s'estime pas dans une position de monopole sur le territoire. Elle évoque le poids des associations de parents d'enfants inadaptés (APEI ). Celui - ci implique une régulation de la concurrence associative. La DDASS sollicite parfois cette association pour reprendre des structures qui périclitent. L'association s'engage par convention de gestion, ou par stratégie d'absorption, mais seulement quand l'établissement concerné rentre dans son champ de compétence. Elle n'a pas de volonté d'hégémonie. Elle ne cherche pas à rentrer en concurrence avec d'autres associations. Il semble néanmoins nécessaire, selon d'autres directeurs généraux, de réfléchir à l'influence que peut avoir, sur le plan du schéma départemental, une association de taille moyenne. Il faut être attentif à la surface politique et à l'organisation de l'association. Un directeur général souligne la contradiction possible entre l'engagement politique (cf. défense de la qualité du service, à la travers la réalisation des missions par des équipes pluri - disciplinaires, tant du point de vue de la qualification que du statut CDI - CDD - vacataires ), et la responsabilité de l'employeur en matière de défense de l'emploi, bien que celui - ci ne soit pas l'objet social de l'association. Le directeur général doit alors s'interroger, sur les alliances formelles possibles sur le terrain politique, en étant vigilant à ne pas être pris dans des contradictions avec le président de l'association.

### 3.2 Les négociations budgétaires

Dans les négociations avec les pouvoirs publics il existe peu de marge de manœuvre. Le taux directeur des budgets reste stable depuis plusieurs années. Il est possible d'envisager un recours contentieux, quand il y a un désaccord sur la tarification de l'activité, mais pour obtenir peu de résultats.

Le nouveau décret budgétaire, de la loi du 2 janvier 2002, aboutit à une nouvelle logique de gestion budgétaire, par groupes de dépenses. Les directeurs généraux concluent, que l'on s'achemine doucement d'un passage à une tarification sur la base d'un prix de journée, à un financement sur le mode d'une enveloppe globale. Ceci ne permettrait plus, de prendre en compte l'effet glissement - vieillesse - technicité (GVT), et d'embaucher un salarié avec beaucoup d'ancienneté. Une association, qui emploierait beaucoup de salariés avec de l'ancienneté, verrait alors d'autres postes budgétaires amputés par le gonflement de la masse salariale. Le décret précise également, que la responsabilité des conseils d'administration est engagée, si l'association vote des dépenses irréalistes. Globalement, ce décret budgétaire augmentent les obligations réglementaires, qui s'appliquent aux associations.

En ce qui concerne les établissements qui relèvent de la compétence de l'Etat, les négociations s'envisagent sur la base d'une dotation globale. Le sur effectif d'un établissement n'est pas comptabilisé. Les modifications ont lieu à l'intérieur de l'enveloppe budgétaire. On peut, par exemple payer le GVT, mais il faut diminuer d'autres postes budgétaires.

Les choix relatifs à la présentation de budgets peuvent être différents d'une association à l'autre. Certaines font le choix de présenter des budgets, qui ne soient pas surévalués, et de redéployer le personnel quand il y a un départ, plutôt que de demander des postes supplémentaires. Ils expliquent, qu'ils gèrent les établissements comme de petites entités économiques, avec l'aide de présidents qui furent d'anciens techniciens, ayant occupé des fonctions dans les services de l'Etat. Ils réduisent au maximum les frais de siège de l'association. Pour certaines associations ceux - ci ne représentent que 2,5% du budget global.

Les négociations semblent plus faciles, avec le Conseil général qu'avec les services de l'Etat, qui fonctionnent de manière plus rigide. Par exemple les politiques publiques incitent à

individualiser la prise en charge du jeune ou de l'adulte accueilli. Ceci qui a pour conséquence une explosion du budget des transport. Il reste très difficile de faire reprendre le déficit par l'Etat. Mais la reprise est possible quand le déficit touche le compte administratif.

Le Conseil général souhaite que les associations puissent s'occuper d'un plus grand nombre de personnes, en proposant des réponses alternatives, qui tiennent compte des besoins du département. Il est important, que l'association montre sa volonté de collaboration et ce notamment, par sa participation à l'élaboration du schéma départemental (groupes de travail, commission...). L'association, doit donc faire preuve de réactivité, et disposer d'une bonne ingénierie.

### 3.3 La négociation des projets et les stratégies de management

Le directeur général doit développer des orientations stratégiques. Cela se traduit par :

- Une nécessité de diversifier les prestations, pour que l'association soit moins dépendante, à l'échelon d'un département.
- L'incitation à une plus grande productivité, dans les secteurs stables, pour financer l'expérimentation.
- Le recours aux financements européens, par une activité de lobbying, et de montage de dossiers. Etant donné l'ingénierie que nécessitent les demandes de subvention, il serait nécessaire de mutualiser les moyens, par l'intermédiaire de groupements d'employeurs.

Des gains de productivité ont été réalisés. On peut ainsi énoncer :

- **Le passage d'un horaire de 39 heures à un horaire de 35 heures :** Les associations, offensives sur la réduction du temps de travail, ont perçu des aides financières dans le cadre de la loi Aubry. Néanmoins, ces aides n'ont pas couvert l'ensemble de l'activité, qui a été réduite de 10% pour seulement 6% de postes financés. Certains directeurs généraux diront alors, que pour faire face, il faut développer des « *réseaux de connivence* » et des « *réseaux de compétences* ».
- **Les absences non remplacées :** Les mesures d'AEMO, par exemple, sont réparties parmi les autres travailleurs sociaux d'un service. La stratégie est de prévoir les délais dans lesquels on va remplacer. Le directeur général de cette association dit d'ailleurs, que les directeurs doivent manager les équipes, en prenant en compte la tension entre ce que le



personnel peut supporter (absence non remplacées) et le maintien de la qualité de service. Cette tension qu'il nomme élasticité devient une variable stratégique d'ajustement.

- **L'accroissement de la charge de travail pour les cadres :** Les directeurs et les chefs de service ne sont plus seulement responsables que d'un seul établissement. Par exemple un chef de service peut être responsable d'un service, qui exerce des mesures de protection de l'enfance sur Valenciennes, et avoir également la responsabilité de quelques travailleurs sociaux, qui démarrent à titre expérimental, une activité de protection de l'enfance dans la région de l'Avesnois. Même si ce service se développe ce n'est pas pour autant qu'un poste de chef de service éducatif est créé. Les orientations du schéma départemental enfance - famille engagent les établissements à développer l'accueil modulé. C'est à dire accueillir davantage d'enfants ou de jeunes mais, pas forcément à temps plein, et sans augmenter la capacité d'accueil de l'établissement. Ceci a pour effet, d'augmenter le taux d'occupation des structures, et donc les responsabilités du directeur. Celui - ci a pour mission de diversifier les modalités de prise en charge. L'établissement devient un centre ressource, d'où émergent des services satellites, comme par exemple les services d'éducation et de soins spécialisés à domicile (SESSAD). Le directeur d'un établissement peut alors devenir responsable de plusieurs types d'activités. C'est là encore une forme de rentabilisation de son poste.
- La négociation, avec les organismes de tutelle, d'une marge pour pertes et profits (2ou 3% du budget global) qui n'ait pas d'effet sur l'équilibre du budget. Il est alors important d'utiliser des techniques performantes, de suivi de l'activité, pour que les gains ne servent pas à éponger les pertes, mais puissent permettre de dégager des bénéfices. Il convient alors, de développer des outils de gestion ( gestion informatisée, tableaux de bords..), pour connaître l'état de l'activité. Ce, afin d'éviter par exemple, des non renouvellements de mesures judiciaires ou de suivis administratifs. Ils ne sont alors évidemment pas financées, et représentent autant de pertes sèches, pour l'association.

Les projets, correspondant à des besoins non couverts sur un territoire, ont beaucoup plus de chances d'être financés par le Conseil général. Les directeurs généraux s'accordent à dire, qu'il est plus facile d'obtenir des crédits pour de nouveaux projets, que de demander des moyens supplémentaires pour une activité qui existe déjà. Ceci compte - tenu de l'effet d'affichage politique. On peut repérer une pression, sur le département, exercée par les demandes des personnes handicapées. Celles qui sont accueillies dans les établissements vieillissent. Elles nécessitent d'autres modalités d'accompagnement (maison de retraite par

exemple), et des personnes handicapées « apparaissent », quand leurs proches décèdent. Une régulation sociale des besoins, des populations marginalisées ou en voie d'exclusion, émerge sous l'impulsion de la politisation de l'Action sociale.

Certains directeurs généraux vont développer l'innovation sur la base de projets auto-financés. Ils se situent quasiment dans une logique de co-investissement, dans la mesure où ils négocient des financements avec le Conseil général, et redéployent certains de leurs moyens. Par exemple trois places d'accueil en internat deviennent six places d'accueil chez des assistantes maternelles. Elles sont intégrées à l'équipe éducative et le coût de l'opération est nul. Au regard de l'effet de la circulaire Ségolène Royal, qui dénonce le coût des placements en institution et qui amène les magistrats à prononcer moins d'ordonnance de placements, ces directeurs n'excluent pas de faire évoluer l'activité du secteur enfance vers celui des personnes âgées.

### **3.4 Le poste de directeur d'établissement**

Un directeur général et son association, souhaitent mettre en place de véritables équipes de direction, dans les établissements qu'ils gèrent. Le directeur désire que les cadres puissent avoir de véritables ambitions : « *les patrons sont des visionnaires, qui ont des tempéraments de meneurs, c'est inné* ». Les cadres doivent être capables de travailler sur des missions transversales sur le plan associatif. Le directeur représente un niveau stratégique de l'encadrement. Il ne doit pas être une courroie de transmission entre la base et le sommet, mais il est le responsable réel de l'établissement, car c'est à son niveau que se situent les enjeux. Il doit avoir la capacité, d'animer un comité de direction, mais d'accepter d'être également contrôlé. Il doit utiliser des indicateurs précis qui lui permettent de maîtriser son chiffre d'affaire. Il doit être attentif à respecter, au plus prêt, la capacité d'accueil de l'établissement. Il doit mettre en œuvre une gestion qui tienne compte de l'équilibre budgétaire. Il est responsable des choix qu'il engage. Il bénéficie d'une certaine latitude, à condition qu'il parvienne à l'équilibre à la fin de l'exercice budgétaire, sans faire trop d'excédent. Ceci serait alors un indicateur, de son incapacité à refuser des demandes d'accueil, et témoignerait d'une dépendance aux partenaires (magistrats, Unité territoriales de prévention et d'action sociale...) Mais le directeur ne doit pas seulement réaliser un budget. On attend de lui, qu'il dégage des marges de manœuvre, et qu'il argumente ses choix.

## Conclusion

Les entretiens et l'observation participante que nous avons réalisés témoignent d'une politisation de l'action sociale. L'Etat impose un contrôle et une régulation de l'activité d'aide aux personnes, selon un processus de rationalisation, sur le modèle de la réforme hospitalière. *« la rationalisation peut s'entendre soit comme une mise en cohérence théorique du monde, qui s'assimile à l'activité des savants, des juristes des théologiens, spécialisés dans la formalisation et le perfectionnement des doctrines et des représentations du monde, soit comme l'activité pratique, intégrant un calcul de plus en plus précis des moyens adéquats pour atteindre un but donné ».*<sup>546</sup>

L'analyse empirique nous a permis d'observer la manière dont se déploie cette rationalité administrative et budgétaire. L'insertion sociale et professionnelle d'un individu est désormais traitée sous l'angle du résultat. Loin du solidarisme de Léon Bourgeois et de l'assistance républicaine, les politiques publiques envisagent désormais l'aide aux personnes, dans une perspective de co - investissement. C'est à dire que l'individu, par son implication, doit contribuer au service qu'on lui rend. L'accent est mis sur le résultat et non plus sur les difficultés particulières de chaque personne. Chacun est supposé capable de s'en sortir, à partir du moment où on lui aura proposé les bons services, sans préjuger du temps nécessaire à l'évolution personnelle. La loi du 2 janvier 2002 parle d'ailleurs de référentiels de bonnes pratiques. Il existe un traitement rationnel de l'exclusion, qui se traduit par une activité de désignation au travers de nouvelles catégories administratives et de logiques de financement. Le directeur du CHRS (établissement n° 5), l'exprime d'ailleurs très bien, quand il dit : *« Il va falloir s'orienter vers de nouvelles formes de travail, proposer des parcours d'insertion qui tiennent compte des besoins des personnes mais qui coïncident avec un type de prise en charge et donc avec des financements et des normes précises ».*

Le travail d'aide aux personnes s'inscrit désormais, dans un cadre politique, administratif et financier, de plus en plus contraint. Il est, de ce fait, soumis à une inflation de normes qui peuvent d'ailleurs être contradictoires entre elles. Les critères d'évaluation sont calqués sur les exigences de réforme de l'Etat moderne. On cherche :

---

<sup>546</sup> Gadéa (Charles). (2003) - Les cadres en France - Une énigme sociologique. Op cité. P 242.

- **La transparence dans la gestion budgétaire des établissements.** En référence à nos observations, on peut citer la gestion informatisée du taux d'occupation, et des données relatives aux personnes, pour un contrôle des prestations dont elle ont déjà bénéficié (sur le modèle de la carte vitale dans l'assurance maladie) ; la formalisation d'indicateurs de traçabilité d'une demande de placement, pour ne pas laisser penser aux autorités de tarification, que l'établissement ne remplit pas sa mission ; le contrôle d'une mauvaise utilisation des véhicules d'établissements, qui amènerait une inflation de malus, la vigilance, quant au recueil de la participation financière des usagers, dans le cas d'établissements où celle - ci est requise ; le développement de l'accueil modulé qui permet, en gardant la même habilitation, de recevoir davantage de jeunes.
- **L'exigence de la qualité en imposant un contrôle par les normes.** Celles - ci concernent le droit du travail, à travers la mise en place de l'aménagement et de la réduction du temps de travail ; la parution d'une circulaire aboutissant à l'évaluation des risques professionnels. Les normes visent également à prévenir les risques liés à l'environnement, par l'imposition d'un ratio d'encadrement (nombre de professionnels/ au nombre de personnes accueillies.), par les contrôles sanitaires (normes d'hygiène), par l'évaluation de la conformité et de la sécurité des bâtiments. La qualité est également envisagée à travers le respect du droit des personnes, et par la diffusion de normes, à travers des axes de formation continue, considérés comme prioritaires par les fonds d'assurance formation (place des écrits professionnels dans la nouvelle réglementation, aide à la participation des usagers au conseil de la vie sociale). Parfois la démarche qualité est envisagée, sur le modèle de la qualité industrielle, avec une certification par les normes ISO. On observe une absence de réflexion, quant aux critères permettant l'évaluation de la qualité, et l'objet de l'évaluation reste incertain.
- **La recherche de gains de productivité.** On assiste à un discours dominant, qui opère un glissement sémantique, en masquant ce qui relève de la productivité du travail, par une valorisation du dynamisme associatif ou de l'Etablissement public départemental. La réactivité des professionnels est présentée comme nécessaire à une amélioration de la qualité de la prise en charge de la personne. On peut citer l'exemple du cuisinier, qui perd ses congés trimestriels, parce que le directeur d'un IME s'est engagé à assurer la restauration du CAT ; ou encore celui d'un directeur de service, qui doit gérer l'activité traditionnelle (mesures de protection judiciaire de l'enfance), tout en développant de nouveaux projets.

Les schémas départementaux et les contrats d'objectifs contribuent à une évaluation des besoins sociaux. Ils viennent réguler la création des établissements en autorisant ou non leur ouverture. L'offre de l'aide aux personnes s'organise sur un territoire. La diminution des moyens incitent les professionnels à travailler en réseau. Le parcours de la personne ne s'envisage plus, selon une trajectoire institutionnelle, mais en mobilisant différents services, de différentes institutions, qui représentent autant de médiations, à l'insertion sociale et professionnelle. S'ils veulent, que l'accompagnement de la personne garde du sens, les travailleurs sociaux et les chefs de service éducatifs se confrontent alors à une intensification du contenu de leur poste de travail. En effet le temps consacré à la régulation des différents collectifs temporaires de travail (réseau), pour une situation donnée, est rarement comptabilisé dans l'horaire de travail. De la même manière, le remplacement des personnes absentes devient une variable d'ajustement, puisqu'il s'agit d'évaluer les limites de la tension, entre la qualité du service et le degré de saturation des professionnels.

Sur le plan local l'activité d'aide aux personnes s'inscrit dans un clientélisme politique. Il n'existe plus, pour ce qui est du traitement social de l'exclusion, d'orientations affirmées et planifiées, sur le modèle du contrat de plan, à l'ère de l'Etat providence. Il faut compter avec l'alternance politique, et avec les choix faits par les élus, en matière d'aide aux personnes.

La décentralisation n'implique pas nécessairement une articulation claire entre les circuits politiques et administratifs. Il n'est pas forcément facile de se repérer entre les décisions politiques prises par le Conseil général, et leur application sur le plan administratif, dans le cadre des décisions mises en œuvre par la Direction Territoriale de Prévention et d'Action sociale. Engagés dans le processus de rationalisation de l'activité d'aide aux personnes, le Conseil général positionne les établissements comme prestataires de service, et leur alloue ou non des moyens dans une logique de concurrence par l'innovation ; tandis que la Direction Territoriale de Prévention et d'Action Sociale souhaite centraliser la gestion des places disponibles dans les établissements, et optimiser le rendement des structures, par l'accueil provisoire d'enfants et de jeunes, durant le temps de vacances, de ceux qui y résident habituellement.

Dans ce contexte de décentralisation des compétences, où l'on peut observer des tensions aux différents échelons de la carte administrative, les associations et l'Etablissement public

départemental cherchent à échapper à cette définition technocratique de leurs missions. Ils nouent des alliances pour garder un espace de jeu. Politiquement, l'Etablissement public départemental est soumis à l'alternance politique, mais il représente quand même un certain poids dans le jeu institutionnel, puisqu'il accueille 4000 personnes et compte 1600 salariés. Néanmoins, par l'intermédiaire de groupements sur des thématiques précises, il développe des collaborations avec le secteur associatif. Il renforce sa position d'expertise par un partenariat avec un Institut régional du travail social. Dans la même perspective, on voit apparaître des groupements d'associations, qui tout en gardant l'indépendance de chacune, négocient collectivement les budgets face aux autorités de tarification. Certaines associations, de taille moyenne (250 salariés), cherchent à conforter leur surface politique, en projetant de s'associer avec d'autres plus importantes (environ 800 salariés), pour occuper si l'alliance aboutit, une position quasi monopolistique face aux pouvoirs publics, et devenir ainsi un interlocuteur incontournable.

Si ces positions se généralisent, on risque alors d'assister à une homogénéisation de l'initiative associative, pour rejoindre alors des formes beaucoup plus normalisées de l'action sociale. Si les associations doivent témoigner de leur implication en s'engageant, sur la base de leur expertise, dans une collaboration avec le Conseil général, dans l'élaboration des schémas départementaux, ce n'est pas pour autant qu'elles récoltent les moyens qu'elles sollicitent. L'initiative de contractualiser avec telle ou telle association, sur la base de tel projet, revenant en dernier lieu au Conseil général.

L'hétéronomie du champ de la question sociale, a eu pour effet d'inscrire les politiques publiques dans des orientations libérales, conférant à l'activité d'aide aux personnes une valeur marchande. Ceci est apparu très nettement, dans le secteur de l'aide à domicile, que les entreprises privées ont voulu soustraire à l'initiative associative. Le MEDEF ayant d'ailleurs accusé le secteur associatif de concurrence déloyale, puisque celui-ci, compte-tenu de sa spécificité, n'avait pas à faire face aux mêmes charges patronales. L'activité d'aide aux personnes est donc devenue un marché où les associations entrent en concurrence. Sur le plan budgétaire, l'initiative associative devient très encadrée, puisque les financements n'augmentent pas (taux directeur des budgets entre 0 et 1,5%). On s'achemine vers une dotation globale qui ne prendrait plus en compte les particularités (comme le Glissement Vieillesse Technicité). La situation est particulièrement critique, pour certains établissements financés par l'Etat comme les CHRS, les CAT ; ou pour les établissements financés par

l'Aide sociale départementale comme les Accueils mères - enfants, mais dont l'équilibre budgétaire dépend aussi, de la participation des usagers.

Les observations montrent alors, que la logique de marché introduit une hiérarchisation, selon des critères marchands comme bénéficiaire du RMI ou de la CMU, dans l'aide à apporter aux populations. L'aide aux populations, en situation irrégulière, met alors en péril la santé financière de la structure. La gestion technocratique de l'autorisation de création des établissements entraîne un déficit de places d'accueil. Plusieurs de nos observations mentionnent l'agressivité de travailleurs sociaux, qui ne peuvent mettre en œuvre la décision de placement d'un magistrat, après de nombreuses recherches restées infructueuses. L'accueil de populations mineures (mineurs étrangers en situation isolée) est alors parfois vécue, comme un préjudice causé aux mineurs français, qui ne peuvent plus bénéficier de l'aide à laquelle « ils ont droit ».

La concurrence se traduit par la diversité des stratégies des associations et des directeurs, dans leur collaboration avec le Conseil général, négocier ou non une baisse de normes, présenter des budgets sur - évalués ou conçus sur une logique de redéploiement de moyens, négocier la mise en œuvre de nouveaux projets avec plus ou moins de moyens, valoriser l'activité et l'image de marque de l'établissement... La position objective dans le champ, des différents types d'établissements ou services, ne favorise pas une identification collective des contraintes qui les structurent. Cette position contribue à opacifier les règles du jeu. Elle laisse certains directeurs imaginer, qu'ils ont gardé leur autonomie dans l'encadrement de l'activité d'aide aux personnes, tandis que les directeurs généraux négocient les moyens des projets, sans qu'il existe forcément une adéquation avec les conditions de leur réalisation. On observe alors parfois, des professionnels mis dans des situations intenable, où le terme de « *professionnel du front* » prend alors toute sa signification. Pour exemple on peut citer le cas de l'éducatrice, qui travaille seule le week - end, et qui doit assurer l'encadrement de jeunes enfants. Elle doit, dans le même temps, réguler la visite de parents, qui circulent dans des lieux différents (internat - parc) et qui peuvent parfois avoir des altercations entre eux.

Les politiques publiques imposent un nouvel arbitraire culturel où il s'agirait, pour les cadres, d'évoluer de l'accompagnement des personnes vers l'encadrement des structures et des professionnels, censés réaliser l'activité d'aide, dans une perspective d'administration rationnelle de cette activité relationnelle. La distinction se jouant, pour les associations et les

cadres les plus performants, dans l'incarnation d'un rôle de contrôle ou de conseil technique pour les établissements en difficulté. L'introduction de savoirs procéduraux, vient heurter de plein fouet une culture professionnelle, qui valorise l'implication et le savoir - être. Bien que ces dimensions puissent être parfois utilisées dans le cadre du management par projet. Ce qui relevait de l'engagement, politique, religieux, professionnel, dans le contexte de l'Etat providence, s'apparente dans un Etat libéral à de nouvelles formes d'implication au travail.

Les directeurs, mais à fortiori, les chefs de service ont peu de temps et d'espace pour échanger, sur la manière d'exercer leur fonction d'encadrement, alors qu'elle connaît des transformations profondes. Les modes de management des directeurs, semblent dépendre des contraintes, dans lequel l'établissement se trouve. Les observations ont montré, que le directeur pouvait utiliser des formes douces de négociation, quand le poids du statut hiérarchique, est relativisé par l'accès à d'autres réseaux d'information et de pouvoir, ou quand il existe une volonté associative, d'associer les chefs de service sur des projets transversaux. Mais, nous avons vu que cette façon d'user du pouvoir, peut aller jusqu'à l'exercice de la violence symbolique. A l'inverse, un directeur général, pris dans le jeu des négociations politiques, peut utiliser des formes d'imposition du pouvoir nettement plus violentes.

Dans un contexte de normalisation de leur activité (gestion informatisée des horaires, des taux d'occupation, des informations relatives à l'utilisateur, procédures liées à la qualité, prévention des risques...) les chefs de service sont mis en concurrence sur leur capacité à innover, sur leur volonté de s'impliquer dans des nouveaux projets, en continuant de gérer leur activité traditionnelle ; sur leur dynamisme à les promouvoir auprès des partenaires, sur leur diligence à exercer une veille stratégique, tant pour détecter de nouveaux besoins sociaux, que pour « remplir » les établissements, sur leur capacité à rendre leur action lisible pour les partenaires, mais surtout pour les autorités de tarification. Le chef de service en difficulté, semble devoir gérer seul les contradictions auxquelles il est confronté, sans pouvoir compter sur la solidarité de collègues, pris dans l'idéologie de l'excellence.

Comme pour le secteur industriel, les gains de productivité ne s'obtiennent plus, par un mode de contrôle caporaliste du travail. Il semblerait, que le modèle dominant de l'organisation du travail, s'inspire de l'école socio - technique, où il s'agirait de concevoir le travail en petits groupes autonomes ou semi - autonomes ; où les tâches sont ré agrégées dans le cadre d'une



polyvalence horizontale (gérer plusieurs établissements, assurer la création d'un service à titre expérimental, travail en réseau pour une situation donnée). Derrière l'idéologie de projet, la valorisation du dynamisme et de la réactivité, c'est bien la notion de flexibilité qui apparaît.

C'est la conséquence de l'introduction d'une logique de marché, dans le travail social, qui impulse des contraintes de qualité, et une différenciation de plus en plus marquée des « services ». Mais, une distinction s'opère également, entre les cadres recrutés sur un poste et ceux recrutés pour un itinéraire (censés accomplir un parcours dans une association). Le cadre « expert » en plus de la polyvalence horizontale, effectue aussi des tâches, qui relèvent d'une polyvalence verticale, telles que participer à des projets associatifs, exercer des missions associatives par délégation du directeur général.

Le champ de la question sociale est donc désormais traversé, par la question des rapports, qui se nouent entre travail et productivité. Les normes impulsées par les politiques publiques, et la façon dont certains agents les ont relayées (associations, cabinet conseil, directeurs généraux et directeurs en fonction de leur habitus, instituts de formation, élus...), ont fonctionné comme un véritable arbitraire culturel. L'imposition de l'implication au travail a été avant tout idéologique, en dissimulant la flexibilité du travail, par l'encouragement à l'innovation, au dynamisme et à la réactivité. Ces nouvelles formes d'implication, n'ont pas fait l'objet de négociations, ni d'une reconnaissance salariale. Elles s'imposent de fait, comme la condition sine qua non de la survie des structures, tout en générant des paradoxes, comme celui d'intensifier le contenu d'un poste de travail dans un contexte de réduction du temps de travail.

Les conditions du travail d'assistance et de soins se négocient donc, à l'échelon politique, dans un contexte de concurrence marchande. Il se réalise sous l'encadrement de directeurs et de chefs de service, eux – mêmes soumis à la concurrence, pris dans l'idéologie de l'excellence, et dans le paradoxe de l'innovation tout en respectant les normes. Leur culture professionnelle est menacée, puisqu'ils doivent accepter des discriminations dans les populations à aider, pour conserver la bonne santé financière de leur structure. Ils ont gagné en légitimité, puisque leur statut de cadre est reconnu, y compris dans une classification salariale. Ils ont toutefois perdu en autonomie professionnelle, car leur activité d'encadrement est largement définie par des normes issues d'un modèle technocratique, qui les contraint à gérer la complexité avec plus ou moins de bonheur. Ils courent le risque de perdre leur idéal

professionnel, s'ils ne s'approprient pas les contraintes du champ, pour développer un sens pratique.

Nombre d'exemples montrent, que le travail social contribue à maintenir la cohésion sociale (accueil de mineurs étrangers isolés, soutien à la parentalité, résorption de facteurs de danger dans une relation mère – enfant...), et évite ainsi des coûts sociaux plus élevés (placements, délits...). Au delà de la conformité aux critères de rationalisation budgétaire, c'est cette valeur d'échange du travail social, qu'il conviendrait de faire reconnaître, par delà de toute revendication catégorielle. Mais les contraintes objectives dans lesquelles se trouvent les cadres, la diversité de leur positions, leur permettent - elles encore de considérer la place de l'utilisateur comme centrale, dans la définition du travail et de son organisation ?

## Conclusion Générale

Cette thèse a cherché à décrire le travail d'encadrement qui s'exerce dans les établissements sociaux et médico – sociaux. L'analyse de la structuration des fonctions d'encadrement, dans le secteur de l'Education spécialisée, nous a permis de rendre compte des modalités selon lesquelles se divise le travail d'assistance et de soin.

Le retour sur l'émergence de la catégorie sociale des cadres et sur les modalités de sa légitimation a mise en évidence, une relation entre l'activité de commandement et la formation des élites, dans une période historique particulière. L'analyse des conditions socio - historiques de la cohésion de cette catégorie particulière de salariés, montre que celle - ci s'est effectuée dans un contexte où trois mondes se sont enchevêtrés : l'armée, l'industrie mais aussi l'éducation. Trois figures se dégagent. Ce sont celles de l'officier, de l'ingénieur et de la surintendante d'usine. Cette dernière préfigure le modèle du cadre dans l'Education spécialisée, même si la profession n'a eu qu'une durée de vie éphémère et n'a rassemblé que peu de membres.

La période de l'entre - deux guerres puis celle du régime de Vichy se caractérisent par la recherche « d'un humanisme économique ». Sous l'effet de l'industrialisation et de l'accroissement de la population salariée, les activités de commandement se développent en intégrant une dimension sociale. Le débat porte sur l'articulation entre les valeurs et les techniques. On affirme la primauté de l'Homme par rapport aux techniques. On se préoccupe de corriger les effets inhumains du capitalisme, par l'instauration de politiques sociales, mais en veillant aussi à l'intégration de l'ouvrier dans son environnement social. Les ingénieurs opposent une légitimité technique aux détenteurs du capital. Les cadres en général, mais aussi ceux de l'Education spécialisée, s'inscrivent dans une tradition de formation des élites à l'heure de la reconstruction du pays.

Cette catégorie sociale, confortée sous le régime de Vichy, voit ensuite son unité symbolique fragilisée. Les recherches empiriques montrent que la gestion différenciée des carrières et du temps de travail contribue à la segmentation de la catégorie. Certains chercheurs vont jusqu'à

parler de déstabilisation.<sup>547</sup> Dans la postface à l'ouvrage « Cadres : la grande rupture » Georges Benguigui se montre critique vis à vis de cette notion qui ressemble plus à un postulat qu'à un concept sociologique.<sup>548</sup> Il s'étonne que l'ensemble des contributions aient tendance à considérer que les cadres se rapprochent autant des autres salariés.

Il ne conteste pas les changements intervenus dans le groupe professionnel des cadres. Ils ont connu le chômage, mais dans une proportion moindre, que d'autres salariés. Si la croissance économique reprend, ces salariés particuliers pourraient à nouveau, renégocier plus favorablement leurs conditions d'emploi. Contrairement à d'autres salariés qui ne vendraient que leur seule force de travail, les cadres peuvent contribuer à accroître la compétitivité des entreprises. Ils occupent une place stratégique dans la division du travail et ils font peser, dans les négociations, des connaissances techniques, de l'expertise, des compétences relatives à l'organisation du travail et à l'encadrement des Hommes. Si l'analyse marxiste a montré ses limites, dans l'explicitation des enjeux qui traversent cette catégorie sociale et dans la description du travail des cadres, ce n'est pas pour autant qu'il faille les considérer au même titre que d'autres salariés. Luc Boltanski dans son ouvrage « Les cadres » parle d'ailleurs de « salariés bourgeois ». La critique d'une recherche sociologique qui assimilerait les cadres à des salariés ordinaires, sans distinction de position, a sans doute été entendue. Trois ans après la publication de l'ouvrage « Cadres : la grande rupture », paraissait un ouvrage, sous la direction de Paul Bouffartigue, intitulé « Le retour des classes sociales »<sup>549</sup>.

Contrairement aux ingénieurs qui se distinguent, par un titre plus ou moins prestigieux, selon l'Ecole qui l'a délivré, les directeurs et les chefs de service éducatifs s'apparentent objectivement aux cadres promus. Comme c'est le cas pour la plupart des cadres, ceux de l'Education spécialisée comptabilisent une durée de travail hebdomadaire plus importante que d'autres salariés. Néanmoins ils ne gèrent pas leurs carrières de manière rationnelle et stratégique. L'accès aux fonctions de directeur et de chef de service reste une trajectoire masculine (2/3 d'hommes environ pour 1/3 de femmes) alors que les différentes recherches sociologiques observent que ce groupe social se féminise. Contrairement à d'autres secteurs d'activité le titre ne détermine pas l'accès au poste. Cette corrélation entre le titre et le poste

---

<sup>547</sup> Bouffartigue (Paul) 2001 Les cadres – Fin d'une figure sociale - Op cité - Voir la première partie « un salariat de confiance déstabilisé »

<sup>548</sup> Benguigui (Georges) « Brèves remarques distanciées sur les cadres » in Bouffartigue (Paul) 2001- Cadres : la grande rupture Op cité

<sup>549</sup> Bouffartigue (Paul) 2004 (Sous la direction de) Le retour des classes sociales. Inégalités, dominations, conflits. Edts La Dispute.

n'est d'ailleurs pas toujours énoncée clairement dans la gestion des carrières. Parfois l'intitulé du poste masque la hiérarchie dans la légitimation, par l'entreprise, des titres scolaires, et donc les possibilités différentes d'itinéraires professionnels qui en découlent.

On devient directeur, en moyenne après 18 ans d'ancienneté professionnelle, selon un parcours promotionnel où le directeur a d'abord occupé un poste de travailleur social, puis de chef de service et enfin de directeur. De la même manière les chefs de service, majoritairement anciens éducateurs spécialisés, prennent leurs fonctions, après une ancienneté professionnelle moyenne de 17 ans.

L'approche par la sociologie des groupes professionnels<sup>550</sup> a montré que les cadres de notre échantillon ont gagné en capacité d'organisation interne. Ils ont progressivement accumulé du capital social à travers l'identification d'une sphère d'exercice professionnel, l'institutionnalisation d'un titre sanctionnant le « métier » de directeur, la création d'un Certificat d'aptitude aux fonctions de responsable d'unités d'intervention sociale (anciens chefs de service). Les cadres de l'Education spécialisée ont amélioré leur position dans le champ de la question sociale, principalement par la revalorisation salariale de leur statut, alors que plus généralement le statut de cadre se fragilise. Leur statut de cadres promus peut toutefois les mettre en difficulté, dans un contexte qui favorise de nouvelles organisations du travail, fondées sur des collectifs de professionnels autonomes, plutôt que sur la base d'un encadrement autoritaire.

Le capital symbolique de ce groupe social, difficilement acquis, est vite menacé dans un champ fortement hétéronome. Alors que le CAFDES vient d'être reconnu niveau I, un projet de décret de mars 2004, relatif à la qualification des directeurs d'établissements ou de services sociaux et médico - sociaux, ne prévoit qu'un diplôme de niveau II voir de niveau III pour diriger des établissements. Ceci a évidemment une incidence sur les classifications salariales,

---

<sup>550</sup> Il s'agit de la redécouverte par des chercheurs français des travaux interactionnistes de la sociologie des professions. « *La nouveauté tient moins au souci de braquer les projecteurs sur des professions en émergence qu'à l'intérêt porté à des métiers qui n'avaient pas été pris en compte jusque - là, et qui peuvent relever des registres les plus divers, des commissaires- priseurs (Quemin 1997) aux aides- soignantes (Arborio) en passant par les représentants de commerce (Neyrat 1997). Ce mouvement reflète certainement le souci d'ouverture qui caractérise le retour de la sociologie des professions : elle ne se cantonne ni aux cadres, ni aux professions intellectuelles. Très significativement, le groupe de l'Association internationale de sociologie, qui a cristallisé autour de lui ce renouveau en France et dans les autres pays , ne s'est pas intitulé « sociologie des professions », comme celui qui avait existé jusqu'aux années 70, mais « sociologie des groupes professionnels » in Gadéa (Charles) 2003. Les cadres en France - Une énigme sociologique. Op cité p 213.*

et déclenche des réactions vives de la part des associations de directeurs. Cet exemple, parmi d'autres, montre que les cadres de l'Education spécialisée restent très dépendants des enjeux politiques et sociaux. Ils n'ont que peu de poids, dans l'arbitrage des enjeux relatifs à l'évaluation de l'utilité sociale de leur travail, et aux analyses politiques de la question sociale.

Si la sociologie des groupes professionnels nous a aidé pour décrire, en partant d'une analyse documentaire, la professionnalisation de l'activité d'encadrement, elle n'a pas suffi pour rendre compte de la segmentation de cette catégorie sociale. Les discours de légitimation de ces cadres sembleraient être d'avantage le fait d'une littérature professionnelle, en position de commenter les orientations des politiques publiques et la parution de textes réglementaires relatifs aux fonctions d'encadrement, que la préoccupation d'agents au travail. Ces discours répondent aussi au souci de reconnaissance d'associations de directeurs, mais également d'organismes de formation en quête de nouveaux marchés.

Dans les entretiens que nous avons menés (semi - directifs), nous avons trouvé peu de traces de propos reflétant un travail de construction sociale, politique et institutionnel susceptible de contribuer à la cohésion de la catégorie. Les préoccupations portaient d'avantage sur l'intensification du travail, les contradictions impliquées par le respect des normes ou encore la difficulté de respecter l'intérêt de l'utilisateur. Les réflexions se référaient surtout aux difficultés liées à l'exercice du travail d'encadrement. Le recours à la sociologie des groupes professionnels nous a semblé pertinent, pour mettre en évidence la professionnalisation d'une activité d'encadrement, dans un espace occupationnel, où elle était peu identifiée dans la division du travail. Mais il nous a fallu écouter ces professionnels, engager une démarche inductive, pour ne pas réduire leurs questionnements et réflexions, à une problématique qui témoignait davantage des préoccupations des chercheurs ou d'agents en situation de représentation institutionnelle, que celle de cadres soumis à une nouvelle définition de leur travail.

Notre hypothèse supposait que les directeurs et les chefs de service se représentaient et définissaient leur travail, selon des critères constitutifs de la reproduction de leur légitimité. Nous pensions intuitivement que les directeurs protégeaient leur exercice professionnel, par un « échange social » autour du travail s'inscrivant dans une dynamique de la qualification. Nous imaginions que les chefs de service étaient particulièrement fragilisés, étant donné la

place de leurs emplois dans la filière professionnelle et l'usage, à cet échelon de l'encadrement, d'une négociation individuelle, pour la reconnaissance salariale et de l'autonomie professionnelle, sur la seule base des compétences. Nous aurions pu facilement valider cette hypothèse, si nous n'avions mobilisé que ce seul courant théorique, pour tenter de rendre compte de la structuration des fonctions d'encadrement.

Si les directeurs et les chefs de service se différencient dans leurs stratégies de professionnalisation, ils partagent pourtant des contraintes objectives. La sociologie de la reproduction nous a aidé à les décrire. Nous avons analysé les orientations de certains textes des politiques publiques qui contribuent à assigner des buts au travail social et, à la définition de l'activité d'encadrement dans le secteur de l'Education spécialisée. Nous avons cherché à mettre en évidence, dans les entretiens réalisés avec les cadres, les déterminants objectifs qui structurent leur travail. Cette analyse nous a permis de démontrer que le travail d'aide aux personnes s'inscrit dans un cadre politique, administratif et financier, de plus en plus contraint. L'Etat impose un contrôle et une régulation de cette activité selon un processus de rationalisation, sur le modèle de la réforme hospitalière.

L'introduction d'une logique de marché, dans le travail social, entraîne des contraintes de qualité, et une différenciation de plus en plus marquée des « services ». Cet espace occupationnel est soumis aux mêmes contraintes que celles qui s'imposent au secteur industriel. Les politiques publiques incitent à une diversification et à une individualisation des offres « de service ». Si les établissements sociaux et médico - sociaux restent habilités pour une mission, ils doivent cependant faire preuve de réactivité et d'adaptabilité, en aménageant les prestations, sur la base de contrats individualisés. Ils négocient leurs moyens, dans le cadre de Schémas nationaux, régionaux et départementaux d'organisation sociale.

Les directeurs doivent inscrire et diversifier l'offre d'aide de leurs établissements ou services, dans un environnement concurrentiel, en nouant des relations ou des partenariats pertinents sur un territoire de référence. Les associations ou l'Etablissement public départemental signent des contrats d'objectifs avec le Département. Ils sont contraints, au regard d'une concurrence certaine, d'améliorer leur compétitivité.

Les contraintes structurantes du champ qui apparaissent tant dans le rapport au statut de cadre que dans l'analyse du travail de ces professionnels ont remis en question les règles du jeu. Le

statut de cadre, jusqu'à la signature de l'avenant 265 à la Convention collective nationale du Travail, régulaient la relation d'emploi sous la forme d'un statut quo, où s'échangeait de la confiance contre de la disponibilité sur le plan des horaires de travail. La quête de légitimité de ces professionnels pour un meilleur classement, à la fois dans leur espace professionnel et dans l'espace social en général, a eu une incidence sur « l'échange social » autour du travail. L'hétéronomie du champ, qui met en concurrence de manière plus accrue une culture de métier et un statut de cadre, crée de nouvelles règles du jeu. Il semblerait, qu'en signant l'avenant 265 à la Convention collective, les partenaires sociaux puis les professionnels eux-même ont intériorisé une nouvelle définition de l'activité d'encadrement. Cette redéfinition représentant la condition même de la négociation et d'une revalorisation du statut conduisant à une nouvelle classification salariale. Les directeurs et les chefs de service éducatifs qui, pour une grande part d'entre - eux, affirment ne pas se reconnaître dans un statut de cadre, adoptent des positions diverses : soit ils adhèrent à la figure « moderniste » du cadre, supposé contribuer aux gains de productivité, soit ils revendiquent leur héritage socio - professionnel et ils s'estiment dépassés par « la nouvelle donne » du travail social.

Le jeu d'agents cherchant à accroître leur capital symbolique a pu les conduire à une absence de regard critique sur la conception de la relation de service, véhiculée dans les orientations des politiques publiques, et reprise par l'idéologie managériale. Avec Lise Demailly nous avons vu que l'usage de la notion de la relation de service, dans les métiers relationnels de service public, fait l'impasse sur la production d'actes socio - politiques, culturels, éthiques et interpersonnels. Elle a pour effet d'inscrire la professionnalité des cadres dans une légitimité procédurale. Pour Michel Autès la relation de service ne dit rien du travail symbolique qui rattache les sujets à la société lorsqu'ils tendent à s'en écarter. La relation de service, en tant qu'arbitraire culturel, entraîne ces professionnels, sur un terrain où se superposent les notions de service public et de service au public, amenant une confusion entre volonté politique et registre marchand, et une déperdition du sens de l'action par l'atteinte aux références socio - professionnelles.

Contrairement à la sociologie des groupes professionnels qui cantonne l'analyse à un niveau micro - sociologique et, qui contribuerait ainsi à dissoudre la catégorie des cadres, comme l'écrit Charles Gadéa, la sociologie de la reproduction nous aide à mettre l'accent sur les contraintes que partagent des agents « qui n'auraient en commun que leurs différences ». Elle permet de décrire la position objective occupée par ces professionnels dans un champ



fortement hétéronome, contraint par l'idéologie de la modernisation et les impératifs de la relations de service.

La concurrence entre une culture du métier et l'identification à un statut de cadre amènent ces professionnels à gérer des injonctions contradictoires (le paradoxe de l'innovation dans le respect des normes). Claude Dubar et Pierre Tripier (1998) ont mentionné l'intérêt de la notion de segment professionnel, développé par Bucher et Strauss. Ces auteurs montrent en effet que, que les traits susceptibles de rassembler les membres d'un groupe professionnel, comme la confraternité ou l'esprit de corps, sont aussi ceux qui contribuent le plus à les dissocier en segments.

Ce qui rassemble les membres d'une profession dans un segment ce sont les croyances partagées et le sens subjectif accordé à l'activité professionnelle. Plus que le statut c'est la compréhension des règles du jeu qui devient, pour les cadres de l'Education spécialisée un atout stratégique, pour évoluer dans un champ contraint par un certain nombre de déterminants objectifs comme la dépendance au pouvoir politique, la fragilité de l'équilibre budgétaire de l'établissement, l'adaptation à la « culture de la norme », le manque de moyens en personnel, l'individualisation de l'offre de service. On repère alors une ligne de segmentation entre ceux qui ont rendu la donne explicite et ceux qui n'ont pas encore compris que le travail du directeur était désormais doublement défini. Il se réfère à la fois « aux règles de l'art » et aux exigences d'un statut, difficilement revalorisé, mais qui requiert aujourd'hui de ces professionnels, en échange d'une reclassification salariale, leur contribution aux gains de productivité.

Les directeurs qui s'orientent le mieux dans le champ sont ceux qui ont compris que les règles du jeu étaient remises en jeu et qui ont une relative maîtrise de la complexité, à savoir la gestion des contradictions, induites par la difficile conciliation entre métier et statut. Ils doivent conjuguer des références socio – politiques, héritées de leur métier initial et des exigences de gains de productivité, dans une activité essentiellement définie par son caractère relationnel. Généralement l'exercice de la fonction d'encadrement ne s'arrête pas à leur établissement. Connaître les règles du jeu d'univers différents, parler le langage de professionnels d'horizons divers, savoir négocier avec eux sont autant d'atouts pour garder une autonomie professionnelle, et faire connaître la valeur ajoutée d'un travail qui contribue à la cohésion sociale et qui ne peut pas s'évaluer que sur des critères marchands. Ces directeurs

ont cherché à gérer leur carrière en enchaînant les responsabilités. Ils combinent souvent divers diplômes et un habitus familial qui les aide à s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution.

Les chefs de service qui ont le plus d'aisance dans le champ articulent l'application des décisions prises par le directeur, et l'évaluation des conditions de la réalisation du travail, par les éducateurs qu'ils encadrent. La qualification du poste les maintient dans une position dominée au sein de la division du travail, quand les requis sont peu formalisés, compte - tenu de la complexité des activités réalisées. A l'inverse la qualification du poste peut donner une visibilité et une reconnaissance sociale à la fonction d'encadrement. Occuper un poste qualifié, allié à des dispositions de négociation, dans une « aisance naturelle », en évitant la confrontation, donnent alors une plus - value au statut.

L'idéal gestionnaire, impulsé par les politiques publiques, participe à un travail d'imposition du sens et à la création de nouvelles catégories de perception du monde social. Le travail social emprunte au secteur industriel des techniques pour mesurer la qualité de l'organisation du travail et attester d'une administration générale de l'établissement, basée non pas sur des personnes, mais sur des procédures objectives. Le travail social est désormais soumis à une recherche de technicité : logiciels d'évaluation, manuels de procédures qualité, gestion informatisée des demandes de placements et des informations relatives à la situation de l'utilisateur, tableaux de bord des taux d'occupation des établissements, traçabilité des horaires dans le cadre de la réduction du temps de travail, procédure de prévention des risques...

L'activité d'aide aux personnes subit un double contrôle : celui des pouvoirs publics qui évaluent la productivité de l'établissement ( le niveau de service délivré est - il en lien avec les financements octroyés ?) et celui d'un « usager - client », « acteur de son projet », qui saurait choisir au meilleur prix les services qui lui conviennent. L'assimilation de l'aide aux personnes à une relation de service a engendré une flexibilité dans le travail pour s'adapter à une concurrence marchande. Cette flexibilité se concrétise par l'incitation au travail en réseau, qui a pour effet la formation de collectifs temporaires de travail, pour répondre à un besoin particulier d'une personne. L'innovation, le dynamisme, la réactivité sont des attitudes professionnelles valorisées par les politiques publiques car elles sont supposées augmenter la productivité du service. Les établissements pourraient donc se réorganiser sur le modèle de l'entreprise flexible qui échangerait, contre des financements publics, de la productivité, du

juste à temps, de la juste compétence.

Face à une telle contrainte structurale les cadres se montrent ambivalents : Ils peuvent s'opposer à l'atteinte à leur autonomie professionnelle, puisque leur activité est définie par d'autres agents, en position dominante dans le champ. Mais dans le discours public (presse professionnelle, colloque, négociation avec les organismes de tutelle...) ils s'appuient sur les orientations des politiques publiques, qu'ils dénoncent par ailleurs, pour se définir en tant que « groupe professionnel » et justifier de la valeur d'échange de leur travail.

L'analyse historique, à travers la figure de l'ingénieur, celle de la surintendante d'usine, puis celle de l'ingénieur social « promu » par les politiques de la ville, montre une certaine continuité dans la référence à une rationalité bureaucratique qui légitimerait la position professionnelle des cadres. Charles Gadéa note que les aspirations des cadres au travail, correspondent bien aux critères de la direction administrative bureaucratique, telle que l'a explicitée Max Weber. Pour définir la manière dont les cadres se perçoivent eux - mêmes et conçoivent leur rapport à l'autorité il écrit : *« Une des rares constantes des travaux empiriques est bien cette revendication par les cadres, d'une compétence, qui les dispose à prendre des décisions rationnelles, au nom desquelles ils demandent à être sinon toujours obéi, du moins consultés et pris en considération ».*<sup>551</sup>

La réflexion menée par Luc Boltanski, seul puis avec Eve Chiapello, permet de revenir sur les évolutions de l'activité d'encadrement, des années 1960 aux années 1990.<sup>552</sup> Ces auteurs montrent que la littérature managériale des années 1960 affiche une volonté de prendre de la distance avec le capitalisme familial, et que les cadres représentent un nouveau corps social, accompagnant la croissance des entreprises. Cette période historique se caractérise par une entreprise de modernisation de l'appareil économique et la recherche d'une amélioration de la productivité. L'Etat, dans un contexte de reconstruction nationale soutenue par le plan Marshall, impulse de nouvelles techniques de gestion de la main d'œuvre, importées des Etats - Unis. Celles - ci cherchent à optimiser le facteur humain par la recours à la psychologie industrielle mais aussi à la sociologie.

---

<sup>551</sup> Gadéa (Charles) 2003 - Les cadres en France – Une énigme sociologique - op cité - p 238

<sup>552</sup> Boltanski (Luc) 1982 - Les cadres - La formation d'un groupe social - op cité voir le chapitre 2 « La fascination de l'Amérique et l'importation du management » et Boltanski ( Luc) - Chiapello (Eve) 1999 - Le nouvel esprit du capitalisme. Edts Gallimard. Voir les chapitres « Le discours de management dans les années 1990 » et « La formation de la cité par projets »

Les nouvelles formes de management cherchent à amener les cadres à se plier à la discipline de l'entreprise, à accepter les nouvelles normes de gestion, et à se montrer plus souples dans leurs relations professionnelles. Les cadres sont perçus comme les acteurs du progrès. On cherche à calmer leurs insatisfactions, à obtenir leur implication en leur promettant des perspectives de carrière et la sécurité de l'emploi. Les patrons leur concèdent une partie du pouvoir tout en contrôlant les résultats grâce à la direction par les objectifs.

Les textes des années 1990 invitent les entreprises à s'adapter aux nouvelles règles du jeu économique. Ils cherchent à identifier de façon claire les nouvelles formes de réussite. L'accent est mis sur le management en réseau qui suppose au moins trois conditions : la communication, la gestion de la complexité et l'auto - contrôle de l'entreprise. C'est désormais l'implication de tous les salariés qui est recherchée. Le travail se réalise dans un contexte de concurrence, de changement permanent, et toujours plus rapide des technologies. Ce sont des qualités comme l'adaptabilité, la flexibilité, la polyvalence qui déterminent l'employabilité. L'activité d'encadrement, qui avait évolué du commandement au management, connaît désormais un « démanagement ». Dans la littérature des années 1990 l'heure est au rejet de la hiérarchie et au refus des comportements dominants / dominés. Les entreprises sont invitées, à imaginer de nouvelles formes d'organisation qui ne se fondent plus seulement sur la reconnaissance hiérarchique<sup>553</sup>, et à développer une culture d'entreprise qui valorise l'égalité formelle et le respect des libertés individuelles. Les organisations devraient devenir flexibles, innovantes, et créatrices de systèmes expert. Dans cette forme de néo - management le contrôle marchand se substitue au contrôle hiérarchique. L'entreprise performante développe sa capacité à satisfaire ses clients. Elle leur transfère une partie du contrôle, exercé dans « l'ère du management », par les cadres hiérarchiques. Elle incite à l'auto - contrôle des professionnels par l'organisation en équipes autonomes et responsables, mobilisées pour faire face aux demandes des clients.

L'analyse historique de la structuration de la catégorie sociale des cadres permet de mettre en évidence une relation dialectique entre le développement des techniques et l'environnement : l'activité d'encadrement est conditionnée par l'utilisation de techniques, pour adapter les

---

<sup>553</sup> Selon Luc Boltanski et Eve Chiapello, les managers s'imposent par leurs compétences, leur charisme, leur réseau de relations personnelles. Ils tiennent leur position de leader non pas d'un statut mais de leurs qualités personnelles.

entreprises à un environnement en perpétuel évolution, mais l'activité d'encadrement est aussi le reflet du monde social dans lequel elle s'inscrit. La distance s'impose donc, avec la référence à un déterminisme technologique, qui considérerait que les progrès techniques ont soit des conséquences désastreuses sur la qualité du travail, soit au contraire des effets profitables sur les conditions du travail humain. Dès la fin des années 1950 Pierre Naville, en opposition à Georges Friedmann, avait déjà démontré qu'il n'était pas possible d'isoler la relation de l'Homme au travail, de l'Homme avec l'entreprise, d'une approche générale de la société. Il se proposait d'étudier les interactions concrètes entre les modes de production et les rapports sociaux dans leur construction sociale permanente.

« Traiter les faits sociaux comme des choses », sans sacraliser l'objet « cadres », a permis conformément à la tradition sociologique d'explicitier la structuration des fonctions d'encadrement, en lien avec les finalités sociales. L'analyse historique, l'inscription de l'objet de recherche dans la sociologie du travail, ont permis de montrer que le champ de la question sociale était confronté aux mêmes contraintes que celles qui affectent l'ensemble de la société. A travers l'analyse de la structuration des fonctions d'encadrement, dans un espace occupationnel particulier, nous avons pu montrer que les nouvelles formes d'implication au travail, la transformation des légitimités, les normes de l'employabilité, en vigueur dans l'industrie, affectent désormais un métier à caractère relationnel.

Nous faisons l'hypothèse que, c'est paradoxalement au niveau des chefs de service éducatifs que peuvent apparaître des changements, dans la réalisation de l'activité d'encadrement. Cet encadrement « de proximité » subit les conséquences des contraintes gestionnaires des politiques publiques et cristallise les enjeux relatifs à une culture de métier. Les transformations de l'activité d'encadrement et la légitimité aléatoire des chefs de service, puisque dépendante de la qualification de leur poste et d'une négociation individuelle de leurs compétences, risqueraient de cantonner ces agents dans une fonction d'organisation déconnectée des enjeux socio - politiques. Les contradictions qu'ils affrontent au quotidien, dans les relations avec le directeur mais aussi avec leurs équipes, peut les contraindre à se replier sur une expertise clinique, ou au contraire à rechercher la sécurité, dans une rationalisation des procédures administratives et de la gestion des ressources humaines, sans réelle cohérence avec l'intérêt des personnes accompagnées. Mais le poids de ces contradictions peut aussi les contraindre à innover, à trouver de nouvelles pistes de travail, pour échapper à des situations intenable (cf. observation du chapitre 7 : la hiérarchisation des

demandes d'entrée en CHRS, selon des critères administratifs et marchands, qui heurte la valeur de justice sociale à laquelle les chefs de service réfèrent le sens de leur action).

Leur attachement au sens du travail, défini par la culture de leur métier initial, leurs savoirs d'expérience, peuvent aider ces professionnels à conforter une légitimité construite sur des savoirs d'expérience. La proximité avec les équipes éducatives, la prise en charge des situations les plus difficiles, peuvent aussi faire obstacle à la recherche de la meilleure procédure, pour unifier le traitement de l'information, pour standardiser l'activité d'aide aux personnes. Si le risque de clivage existe entre l'activité d'encadrement des directeurs et celle des chefs de service, l'observation participante a pu montrer que cette activité parfois se recompose, pour trouver des « adaptations créatrices » face à un processus de rationalisation budgétaire et administrative. L'analyse empirique nous permet d'établir que la recomposition de la fonction d'encadrement résulte d'un ensemble de facteurs comme la position objective de l'établissement dans le champ (type de financement), le type d'organisation du travail (dont la qualification des postes et leur niveau d'articulation), le sens pratique des agents (qualification des professionnels, rapport au statut de cadre et modalités selon lesquelles se négocie l'autonomie professionnelle).

Quand les chefs de service éducatifs acceptent de se réorganiser, avec leurs équipes, sur la base de collectifs temporaires de travail, en s'appropriant de nouvelles contraintes et de nouvelles règles de jeu, ce n'est peut-être pas seulement pour satisfaire aux exigences de la « nouvelle entreprise flexible et innovante ». Bien souvent soumis à des injonctions paradoxales ils cherchent aussi à échapper à la rationalité bureaucratique et au diktat de l'usager roi. Ils concrétisent, certes sous l'impulsion des orientations gestionnaires des politiques publiques, de nouvelles formes d'accompagnement comme l'insertion des mineurs étrangers isolés, les agents de liaisons sociales dans les collèges, la création d'un CAT permettant à des personnes handicapées de bénéficier d'un statut d'artiste, le soutien à la parentalité pour des adultes en voie d'exclusion...

Ces orientations ont, souvent été négociées, par des directeurs particulièrement offensifs ou opportunistes, selon les cas. On assiste parfois, à ce niveau de l'encadrement, à une recomposition du système des acteurs. Certains directeurs font preuve de stratégie. Plutôt que de seulement soumettre de nouveaux projets à une autorité de tarification, ils réfléchissent avec les élus, pour répondre au mieux à l'analyse que ces derniers font, sur un territoire, des

besoins des populations en difficulté. Ils font valoir une expertise technique et s'allient avec d'autres associations pour présenter un projet, où chacune d'entre elles s'engage sur des bases précises, conformément à la nécessité de proposer un « service productif ».

Pour mettre en œuvre des projets négociés à un échelon politique, les chefs de service ont à faire la preuve de capacités de traduction et d'interprétation de ces orientations mais aussi de négociation avec l'ensemble des professionnels concernés, dans un contexte où les éducateurs sont eux - mêmes soumis, à des injonctions contradictoires. Les savoirs d'expérience, mobilisés dans le cadre d'une fonction d'encadrement qui ne clive pas les registres stratégique et politique et technico - organisationnel, sont alors une ressource importante, pour adapter les institutions à un environnement concurrentiel et changeant et pour développer des « services » participant aussi à l'utilité sociale .

L'analyse de contenu des entretiens a mis en évidence au moins trois types de facteurs qui ont une incidence sur la valeur du statut des directeurs et donc sur la perception, à la fois subjective et objective de leur autonomie professionnelle. On peut citer :

- La fragilité de la structure, selon les modes de financement, et donc le déficit en moyens matériels et humains.
- Les nouveaux équilibres entre le global et le local ainsi que les pressions politiques compte - tenu de l'organisation de l'activité d'aide aux populations sur un territoire donné selon un schéma départemental et des contrats d'objectifs.
- La manière dont se divise le travail d'assistance, selon des modes spécifiques d'organisations hiérarchiques, compte - tenu de l'état des rapports sociaux à l'œuvre dans l'institution. L'étude du travail des directeurs montre qu'il s'agit de la question de l'autonomie professionnelle et de la formalisation des délégations vis à vis d'une direction générale. Mais il s'agit aussi de la manière dont va se négocier le travail d'encadrement, entre les directeurs et les chefs de service éducatifs, dans une activité à caractère relationnelle.

Les chefs de service éducatifs qui s'identifient à un statut de cadre bénéficient aussi d'une bonne autonomie professionnelle. Celle - ci nous semble la conséquence d'au moins trois critères :

- la place du service dans l'établissement. Ce, notamment quand il s'agit d'une institution qui a plusieurs missions et qui fonctionne avec des équipes structurées, sur des identités professionnelles différentes, comme c'est le cas pour les centres d'aide par le travail ou les instituts médico – éducatifs.
- La reconnaissance et l'identification d'une fonction d'encadrement au sein de l'établissement ou service.
- L'articulation du poste de chef de service avec celui du directeur et ceux des membres de l'équipe de direction.

Sous les contraintes structurales les chefs de service peuvent développer aussi des espaces de créativité et promouvoir des initiatives des professionnels qu'ils encadrent.. Parfois les directeurs fédèrent ces « innovations » et en négocient la reconnaissance avec les élus, les organismes de tutelles, des partenaires stratégiques qu'ils soient du secteur associatif ou du secteur public. Les cadres de l'Education spécialisée peuvent ainsi contribuer à repenser le pacte social en se rapprochant d'une gestion publique *« qui relève d'un ajustement permanent d'une rationalité en finalité qui définit l'action à travers un bon ajustement des moyens aux objectifs d'action et d'une rationalité en valeur qui donne sens aux actions engagées et en discute la validité sur la base des conséquences observées. »*<sup>554</sup>

---

<sup>554</sup> Duran (Patrice) 2003 – « Le pouvoir politique pris aux mots. Action publique, politique publique, service publique - in Informations Sociales - article cité p 43.



# BIBLIOGRAPHIE

---

## Ouvrages

Accardo (Alain).1997. Introduction à une sociologie critique. Lire Bourdieu. Edts Le Mascaret.

Afchain (Jean).1997. Les associations d'action sociale. Outil d'analyse et d'intervention. Edts Dunod.

Autès ( Michel) 1999. Les paradoxes du travail social. Edts Dunod.

Bautier (Elisabeth) 1995. Travailler en banlieue. Edts l'Harmattan.

Benguigui (Georges), Griset (Alain), Montjardet (Dominique) 1977 La fonction d'encadrement. Bibliothèque du CEREQ - Formation - qualification - emploi - vol 11.

Benguigui (Georges) - Montjardet (Dominique) 1970 Etre un cadre en France, les cadres et l'emploi . Paris – Dunod

Bidet (Jacques) – Texier (Jacques) 1995 - La crise du travail. Edts PUF. Coll Actuel Marx

Blanchet (Alain) - Gotman (Annie) 1992 L'enquête et ses méthodes: L'entretien. Edts Nathan.

Bouffartigue (Paul) – Gadéa (Charles) 2000. Sociologie des cadres. Coll Repères. Edts La Découverte.

Bouffartigue (Paul) 2001. (sous la direction de) Cadres : La grande rupture. Edts La Découverte.

Bouffartigue (Paul) 2001. Les cadres fin d'une figure sociale. Edts La Dispute.

Bouffartigue (Paul) 2004. (Sous la direction de) Le retour des classes sociales. Inégalités, domination, conflits. Edts La Dispute.

Bourdieu (Pierre) - Passeron (Jean - Claude) 1970 - La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement. Edts de Minuit.

Bourdieu (Pierre).1980. Le sens pratique. Edts de Minuit.

Bourdieu (Pierre)1984. Questions de sociologie. Edts de Minuit.

Bourdieu (Pierre). (Sous la direction de).1993.La misère du monde. Edts du Seuil. et plus particulièrement la partie intitulée « Comprendre » p 903 et suivantes.

Bourdieu (Pierre) 1997. Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique. INRA – éditions

Bourdieu (Pierre) 2001. Science de la science et réflexivité. Raisons d’agir éditions.

Boltanski (Luc).1982. Les cadres. La formation d’un groupe social. Edts de Minit. Coll Le sens commun.

Boltanski (Luc) - Chiapello (Eve) 1999. Le nouvel esprit du capitalisme. Edts Gallimard

Castel (Robert).1995. Les métamorphoses de la question sociale. Edts Fayard. Coll L’espace du politique.

Chapoulie (Jean - Michel) 1996 - Le regard sociologique. Traduction des textes de Hughes. « Men and their work » Edts de l’Ecole des hautes études en sciences sociales.

Chauvière (Michel).1980. Enfance inadaptée : l’héritage de Vichy. Edts ouvrières.

Chauvière (Michel) – Tronche (Didier) 2002. Qualifier le travail social. Dynamique professionnelle et qualité de service. Edts Dunod

Chopart (Jean - Noël) sous la direction de - 2000 - Les mutations du travail social - Dynamique d’un champ professionnel. Edts Dunod

De Ridder (Guido) 1997. (ouvrage coordonné par) Les nouvelles frontières de l’intervention sociale. Edts L’Harmattant. Coll Logiques sociales.

Descotes (M) et Robert (J - L) (1984) Clés pour l’histoire du syndicalisme cadre. Edts ouvrières.

Desrosières (Alain) et Thévenot (Laurent) 2000 Les catégories socio - professionnelles. Paris . Edts la découverte. Coll repères. 4° édition.

Dobiecki (Bernard) – Gaquère (Daniel) 2001. Etre cadre dans l’action sociale et médico - sociale. Identités - Légitimités - Fonctions. Editions ESF. Coll Actions sociales / Société.

Donzelot (Jacques).1994. L’invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques. Coll Points.

Dubar (Claude), Tripier (Pierre).1998. Sociologie des professions. Armand Colin.

Dubar (Claude).1991. La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles. Edts Armand Colin.

Freidson (Eliott) 1984. La profession médicale. Edts Payot

Fustier (Paul).1972. L’identité de l’éducateur spécialisé. Edts universitaire.

- Gadéa (Charles) Janvier 2001. Les cadres et leurs sociologues. Note pour l'habilitation à diriger les recherches. Ecole des hautes études en sciences sociales. (EHEES)
- Gadéa (Charles) 2003. Les cadres en France. Une énigme sociologique. Edts Belin.
- Honoré (Bernard) 1990. L'hôpital et son projet d'entreprise. Edts Privat.
- Ion (Jacques), Tricart (Jean-Paul).1992. Les travailleurs sociaux. Edts La Découverte. Coll Repères.
- Juquel (Guy) Les cadres aux 35 heures. Vers une nouvelle culture du temps de travail. VO Editions.
- Kaufmann (Jean – Claude) 1996. L'entretien compréhensif. Edts Nathan.
- Laville (Jean-Louis) - Sainsaulieu (Renaud)1997. Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social. Edts Desclée de Brouwer.
- Legoff (Jean - Pierre) 1999. La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école. Edts La découverte.
- Legoff (Jean - Pierre) 2000. La démocratie post - totalitaire. Edts La découverte.
- Mermet (Emmanuel) 2000. Les cadres en Europe. Institut Syndical Européen.
- Miramont (J-M), Couet (D), Paturet (J-B).1992. Le métier de directeur. Techniques et fictions. Edts ENSP.
- Naville (Pierre).1956. Essai sur la qualification du travail. Edts Marcel Rivière.
- Rater-Garcette (Christine).1996. La professionnalisation du travail social. Action sociale, syndicalisme, formation. 1880-1920. Edts L'harmattan.
- Rousseau (Jean-Jacques).1996. Du contrat social. Edts Garnier Flammarion.
- Rosanvallon (Pierre).1984. La crise de l'Etat Providence. Edts du seuil.
- Rosanvallon (Pierre).1995. La nouvelle question sociale. Repenser l'Etat Providence. Edts Le Seuil.
- Roustant (Guy), Laville (Jean-Louis), Eme (Bernard), Mothé (Daniel), Perret (Bernard).1996. Vers un nouveau contrat social. Edts Desclée de Brouwer.
- Rosenberg (Suzanne).1999. Guide des politiques de la ville et du développement local. Edts Lammarre.
- Rouban (Luc) – Karvar (Anousheh) 2004 (sous la direction de) Les cadres au travail – Les nouvelles règles du jeu. Edts La Découverte.
- Sainsaulieu (Renaud) 1988. L'identité au travail - Presses de sciences Po.

Trépos (Jean-Yves).1992. Sociologie de la compétence professionnelle. Presses universitaires de Nancy.

Tripier ( Pierre) 1991 Du travail à l'emploi. Edts de l'université de Bruxelles.

Verdès-Leroux (Jeanine). 1978. Le travail social. Edts de Minuit.

Weber (Max) 1963. Le savant et le politique. EDTS Plon.

## Articles

Autès (Michel) « La relation de service identitaire, ou la relation de service sans services ». in Lien Social et Politique. RIAC 1998.

Autès (Michel).1998. «L'insertion, une bifurcation du travail social. In Revue Esprit. A quoi sert le travail social? Mars – avril 1998.

Autès (Michel).1998. Les nouveaux métiers. Les nouvelles compétences. In Cahiers de recherche de la MIRE. N°3.

Autès (Michel), Abouly (L).1990. «Rapport d'enquête concernant les fonctions d'encadrement en travail social dans la région Nord-Pas-de-Calais.» In Bulletin d'information de l'AMPASE.N°1.

Bachman (Christian), Chauvière (Michel).1988. «Requalifier le travail social? Entre localisme et nouvel impératif public. In Revue de l'économie sociale. XV.

Benguigui (Georges), Montjardet (Dominique) (1982) «L'utopie gestionnaire - Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe» in Revue Française de Sociologie. vol XXIV.

Benguigui (Georges) 1972 «La définition des professions» in Epistémologie Sociologique. n°13.

Bidou – Zachariassen (Catherine) 2000 – « A propos de la « *service class* » : les classes moyennes dans la sociologie britannique » in Revue Française de Sociologie. 41 – 44 p 777 – 796.

Bouffartigue (Paul), Bouteiller (Jacques) 2000 « Réduire le temps de travail sans réduire la charge? Les cadres et les 35h ». Travail et emploi. N°82. avril

Bouffartigue (Paul) 2001. « « La fonction d'encadrement » : de l'importance du travail dans l'étude des cadres » Colloque autour des travaux de Georges Benguigui : Encadrer, surveiller, inventer. Travail et Mobilités. Université de Paris X Nanterre – 16 novembre 2001

Bourtaffigue ( Paul ) - Gadéa ( Charles) 1997 « Les ingénieurs français – spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel » in Revue Française de sociologie. XXXVIII - p 301 - 326.

Bouquet (Brigitte).1997. « De la question sociale du 19<sup>e</sup> siècle à la nouvelle question sociale ». In AMPASE-Emergences.N° 53-54/97.

Bourdieu ( Pierre) - Boltanski (Luc) 1975 « Le titre et le poste - Rapports entre le système de production et le système de reproduction- in Actes de la Recherche en Sciences Sociales.

Brubaker (Rogers) 2001. « Au de – là de l' « identité » » in Actes de la recherche en sciences sociales.

Chapoulie ( J-M) 1973. « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels» in Revue Française de Sociologie» N° 14 - 1.

Chapoulie (J-M) ( 1984) « Evertt C Huhghes et le développement du travail de terrain en sociologie ». in Revue Française de Sociologie. XXV - p 582 - 608.

Chauvière (Michel).1993. « Quelle qualification pour quelle demande sociale? » in Martinet (Jean - Louis) Les éducateurs aujourd'hui. Edts Privat.

Chauvière (Michel).1997. « Pour une présentation historique des professions sociales ». In Revue Echange - Santé-Social. N°87. Revue trimestrielle du Ministère de l'emploi et de la solidarité. Edts La Documentation Française.

Chauvière (Michel).1998. « Les pratiques socio-éducatives sont-elles encore adaptées ? » In Sauvegarde de l'Enfance. n°1.

Chopart (Jean-Noël).1997. » Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale ». In MIRE INFOS.N°40.

Coriat (Benjamin) 1995. « Les métamorphoses de la division du travail dans la crise contemporaine : l'implication et ses modèles ». in Bidet (Jacques) - Texier (Jacques) 1995 - La crise du travail. Edts PUF. Coll Actuel Marx

Cohen (Yves) 1989. « Le travail social : quand les techniciens sociaux parlent de leurs techniques » in Cohen (Yves) - Baudouï (Rémi) (textes réunis par) in Les chantiers de la Paix Sociale. Edts ENS

Demailly (Lise) 1987. « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants » in Sociologie du travail n°1.

Demailly (Lise) 1998 « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels» in Travail et Emploi. N°76.

Demailly (Lise) 1997 in « Institutions, pratiques professionnelles et ordre normatif ». De l'obligation de moyens à l'obligation de résultats. Communication au colloque «Les valeurs en éducation». Université de Lille III. Lille les 23 - 24 - 25 mai 1997.

Demailly (Lise) 1998 « Les métiers relationnels de service public : approche gestionnaire, approche politique ». in Lien Social et Politique. RIAC. 1998.

Demailly (Lise). 1994. « Compétence et transformation des groupes professionnels » in Minet (Francis) - De Witte (Serge) - Parlier (Michel). La compétence Mythe, Construction ou Réalité. Edts L'harmattan.

Demailly (Lise).1999. « En amont et en aval du slogan «gérer les compétences», la question du pilotage politique du service public d'éducation ». in Recherche et formation.

Demailly (Lise) 1992 « Simplifier ou complexifier ? » Les processus de rationalisation du travail dans l'administration publique » in Sociologie du travail n°4

Donzelot (Jacques), Roman (Joël).1998. «1972-1998 : Les nouvelles donnes du social ». In Revue Esprit. A quoi sert le travail social?

Donzelot (Jacques).1988. «L'entrée en politique de l'action sociale.» In Revue POUR n°119. DREES. Mai 2002. « La réduction du temps de travail dans les établissements privés sanitaires, médico – sociaux et sociaux » in Etudes et résultats. N° 171.

Dubar (Claude).1996. «La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence». In Sociologie du travail. N°2/96.

Dubar (Claude).1997. «La catégorisation des métiers de l'intervention sociale. In MIRE INFO. N°40. Décembre 1997.

Dubar (Claude) «Formes identitaires et socialisation professionnelle» in Revue Française de sociologie» XXXIII - 4 - 1992 p 505 - 529

Duran (Patrick) 2003 « Le pouvoir politique pris aux mots. Action publique, politique publique, service public » in Informations sociales n° 19 / 2003. Les frontières du service public.

Fermanian (Jean – David) Août 1999. « Le temps de travail des cadres » in INSEE PREMIERE. N°671

Freidson (Eliott).1986. «Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique» in Revue Française de Sociologie. XXVII.

Hennion-Moreau (Sylvie). «Les cadres et le droit du travail» in Informations Sociales. N°61.

Gadéa (Charles) 1997. « Quelques défis posés à la catégorisation sociologique par les nouvelles divisions du travail social » VI<sup>e</sup> journées de sociologie du travail. 5 – 7 novembre 1997.

Grelon (André) 1989. « L'ingénieur catholique et son rôle social » in Cohen (Yves) - Baudouin (Rémi) (textes réunis par) in Les chantiers de la Paix Sociale (1900 – 1940) Edts ENS.

Ion (Jacques), Tricart (Jean-Paul).1985. «Une entité sociale problématique : les travailleurs sociaux. In Sociologie du travail. N°2/85.

Lemoigne (Jean - Louis) Mars 1984. « Les paradoxes de l'ingénieur » in Culture Technique n° 12 - n° spécial « Les ingénieurs » sous la direction d'André Grelon.

Lesemann (Frédéric).1997. «Ghettos et Underclass en Amérique du Nord: l'action sociale entre welfare et workfare. In De Ridder (Guido). (ouvrage coordonné par) Les nouvelles frontières de l'intervention sociale. Edts L'harmattan. Coll Logiques Sociales.

Paradeise (Catherine)1988. « Les professions comme marchés fermés du travail ». in Sociologie et société. Vol XX n° 2.

Paradeise (Catherine) 1985. « Rhétorique professionnelle et expertise » in Sociologie du travail n°1.

Maheu (Louis) - Bien - Aimé (Paul - Antoine) 1996 « Et si le travail exercé sur l'humain faisait une différence... » in Sociologie et sociétés. Vol XXVIII p 189 - 199

Mandon (Nicole) 1994. « Les caractéristiques de la méthode ETD » in La gestion des compétences. La méthode ETD en application. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) Document séminaire 1997.

Mandon (Nicole) 2000. « Les emplois types (ou emplois métiers) étudiés dans leur dynamique : la méthode ETD. » présentation de la méthode faite par Nicole Mandon aux journées organisées par l'USAS à Marseille les 22, 23, 24 novembre 2000 ayant pour thème « Les associations dans l'action sociales, s'engager pour innover » in Rousseau (Michel),

Mordohay (Olivier), Veunac (Michel) - Janvier 2001 - Educateur spécialisé : un emploi générique. Chef de service éducatif : un emploi en puissance. Etude réalisé avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

Rivard (Pierre) - Saussois (Jean -Michel) - Tripier (Pierre) 1982 « L'espace de qualification des cadres ». In Sociologie du travail. n°4.

Sainsaulieu (Renaud) 1996. « L'identité et les relations de travail » in revue Education permanente. N° 128 / 1996 - 3.

Stroobants (Marcelle) 1991. « Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail » in Formation emploi. N°33

Terrier (Annick) 1984. « Etre ingénieur d'hier à aujourd'hui » in Culture et Technique. Mars 1984. (sous la direction d'André Grelon) n°12 spécial « Les ingénieurs »

Thévenet (Maurice) 1999 « Les dimensions oubliées de la relation au client » In Education Permanente N°137- 1999. « la relation de service »

Troussier (Jean - François)1977. Réflexion sur le concept de qualification. IREP. Document ronéotypé.

Weller (Jean - Marc) 1999. « Abuse - t - on de la relation de service ? A propos de la modernisation des administrations ». In Education Permanente n°137- 1999. « la relation de service »

## Rapports

Autès (Michel), Delaval (Bernadette)1998. Du travail social à l'intervention sociale. Un nouvel épisode des aventures fabuleuses du mouvement immobile. Rapport de synthèse. Juillet 1998. Programme Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale.

Bigot (François) - Rivard (Thierry) - Tudoux (Benoît) LERFAS - avec la collaboration de Patick Dubechot CREDOC - janvier 2003 - « Mobilité professionnelle des salariés du secteur social et médico – social » Les cahiers de recherche du CREDOC. n°183

CREAI. (compte-rendu des travaux de la commission) Chefs de services et cadres de direction de Saône et Loire. Bulletin d'informations du CREAM Bourgoigne. N°174. Juillet 1998.

Contrat d'étude prospective social et médico - social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif. Rapport final CREDOC - LERFAS - GREFOS. Programme financé par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, et l'UNIFED, avec le concours de deux organismes paritaires de collectes de fonds d'assurance formation PROMOFAP et UNIFORMATION et la branche professionnelle représentée par la Commission paritaire nationale de l'emploi (CNPE). Pour le CREDOC - Patrick Dubéchet - Pour le LERFAS - François Bigot et Thierry Rivard.

Dolgorouki (Hélène)1995. L'adaptation de l'encadrement dans le secteur sanitaire et social. Quelle formation permanente des cadres pour accompagner la mutation des tâches. UNIOPSS.

Dugué (Elisabeth) 1998. Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social. Sociologie du travail. CNAM

DRASS - Enquêtes ES 1995 - ES 1997

Dubéchet (Patrick), Le Quéau (Pierre), Messu (Michel) 1998. La nouvelle vague d'un processus de professionnalisation d'emplois dans le travail social. Programme de recherche MIRE. Observer les emplois et les qualifications de l'intervention sociale. Synthèse finale. Juillet 1998.

Dugué (Elisabeth).1998. Fonctions d'encadrement et formations supérieures dans le secteur social. Sociologie du travail. CNAM.

Gaquère (Daniel). Quelques considérations sur la fonction de direction. ANDESI. Document ronéotypé du 12 juin 1994.

Groupement National des Instituts Régionaux du Travail Social. Fonctions d'encadrement dans l'action sociale. Novembre 1995/février 1996. Document ronéotypé.

IGAS. 1998. La formation des cadres du secteur social : trois écoles en quête de stratégie. Rapport annuel de l'IGAS. Diffusion La documentation française.



Mosse (Philippe) – Gervasoni (N) – Kerlau (M) - 1999 - Les restructurations hospitalières : acteurs, enjeux et stratégies. Rapport de recherche. LEST – CNRS – Rapport réalisé pour la Mission Interministérielle Recherche Expérimentation.

Rousseau (Michel,) Mordohay (Olivier), Veunac (Michel) - Janvier 2001 - Educateur spécialisé : un emploi générique. Chef de service éducatif : un emploi en puissance. Étude réalisé avec le concours de PROMOFAP et du Fond Social Européen.

Schéma régional des formations sociales 2001 - 2005. DRASS Nord. Pas – de – Calais.

### **Actes de colloques**

Gelon (André) janvier 2002 (sous la direction de) « Les sciences sociales et les cadres - Témoignages et regards rétrospectifs » Actes de la journée du 6 juin 2001 - in Les cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés.

Bouffartigue (Paul) 2002 - 2 Cadres et comparaisons internationales : Les « cadres » dans les pays de l'Europe occidentale. Actes de la journée du 30 novembre 2001. in Les cahiers du GDR C.A.D.R.E.S. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés.

### **Revue professionnelle.**

Cadres CFDT Juin 200. « Identité (s) et négociations ». N° 396.

Cadres CFDT mai 2002. « Moderniser les administrations publiques ». N° 399

Informations sociales. 1997 « Les cadres dans le secteur social » N°61

Informations sociales. 2002. « Diriger, conduire le changement » N°101

Informations sociales 2003. « Les frontières du service public ». N° 19.

Cadroscope 2001. APEC. « Emploi cadre 2001. Perspectives 2001 »

UFCASS - CFDT - Synergie Cadres 2003 n° 44- Supplément au n° 67 de Multiple Septembre 2003

«L'ANDESI veut faire connaître la spécificité de la fonction cadre». In Le journal de l'Action sociale. Mai 1998.

«Être ou ne pas être cadre ». In Actualités Sociales hebdomadaires. N°1831. 7 mai 1993.

«Les directeurs sur l'échiquier de l'action sociale». In Actualités Sociales Hebdomadaires. N°1879. 12 mai 1994.

«La formation des travailleurs sociaux au crible de l'évaluation». In Actualités Sociales Hebdomadaires. N°1923. 21 avril 1995.

« Les travailleurs sociaux ne se laissent pas compter ». Actualités Sociales Hebdomadaires. N°2074. 5 juin 1998.

«Monsieur le directeur avez-vous le CAFDES». In Lien Social N°412. 31 octobre 1991.

«Ceux qu'on appelle encore souvent «les éducateurs chefs» s'interrogent. Quel avenir le social réserve-t-il à ses cadres ? in Lien Social. N°217. 3 juin 1993.

« Emergence de la fonction cadre. Les cadres sont – ils en capacité d'accompagner les mutations du secteur social exigées par une société en crise économique et culturelle ? » in Lien Social N°246 - 3 février 1994.

Kaltenbach (Pierre-Patrick).1996. «Les associations 1901 dans l'action sociale aujourd'hui». In Lien Social. n°336.

«L'affirmation des cadres» in Lien Social. N°413. 9 octobre 1997.

« L'encadrement dans les associations du secteur sanitaire et social : quels repères pour une politique des ressources humaines conforme à leur éthique ? » in Union Sociale n° 87 Novembre 1995.

« Attention les cadres se rebiffent » Septembre 1999. in Liaisons sociales. n°4.

# TABLE DES MATIERES

## PARTIE 1

**LES CADRES : UN OBJET SOCIOLOGIQUE. DES REALITES SOCIALES DIVERSES.**

### CHAPITRE 1 L'EMERGENCE DE LA CATEGORIE SOCIALE DES CADRES ET LES MODALITES DE SA LEGITIMATION

<b>1</b>	<b>LES CADRES : DES AGENTS QUI N'AURAIENT EN COMMUN QUE LEURS DIFFERENCES</b>	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>L' « INVENTION » DES CADRES</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>LA FORMATION DES ELITES ; L'OFFICIER, L'INGENIEUR ET LA SURINTENDANTE D'USINE : COMMANDEMENT ET TECHNIQUES SOCIALES</b>	<b>35</b>
	<b>3.1 Le rôle social de l'ingénieur</b>	<b>36</b>
	<b>3.2 L'école d'Uriage</b>	<b>39</b>
	<b>3.3 Le rôle des surintendantes dans le fonctionnement de l'entreprise</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>LES EVOLUTIONS DU GROUPE SOCIAL DES « CADRES »</b>	<b>47</b>
	<b>4.1 Le statut de cadre : Une exception française</b>	<b>49</b>
	<b>4.2 Une fragilisation de l'unité symbolique du groupe</b>	<b>54</b>
	<b>4.2.1 Une relation d'emploi qui se transforme : un statut qui perd de son prestige.</b>	
	<b>4.2.2 Travailler sans compter son temps.</b>	<b>61</b>
	<b>4.2.3 Le rôle du care : encadrer du personnel ?</b>	<b>68</b>

<b>4.3 Un groupe social sous influence ?</b>	<b>72</b>
<b>4.3.1 La féminisation du groupe</b>	<b>72</b>
<b>4.3.2 Manager ou expert : le produit d'une désignation</b>	<b>75</b>
<b>4.3.3 Vers des cadres nomades ?</b>	<b>78</b>
<b>4.3.4 Le salariat de confiance : une notion à questionner</b>	<b>80</b>

**CHAPITRE 2 DIRECTEURS ET CHEFS DE SERVICE EDUCATIFS : ETRE CADRES DANS L'UNIVERS DU TRAVAIL SOCIAL**

<b>1 L'ESPACE OCCUPATIONNEL DANS LEQUEL S'INSCRIT L'ACTIVITE D'ENCADREMENT.</b>	<b>89</b>
<b>2 QUELQUES DIFFERENCES OBJECTIVES DANS LA POSITION DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE.</b>	<b>93</b>
<b>3 LES CONDITIONS DE LA RELATION D'EMPLOI.</b>	<b>99</b>
<b>3.1.1 Le directeur</b>	<b>99</b>
<b>3.1.2 Le chef se service éducatif</b>	<b>101</b>
<b>3.2 Managers ou experts ?</b>	
<b>3.3 Quelques caractéristiques des cadres de l'éducation spécialisée</b>	<b>106</b>
<b>3.4 Les qualifications des directeurs</b>	<b>107</b>
<b>3.4.1 Généralités</b>	<b>107</b>
<b>3.4.2 Les qualifications des directeurs par secteur professionnel</b>	<b>110</b>
<b>3.4.3 Quelques repères sur les déroulement de carrière</b>	<b>115</b>
<b>3.4.4 Trajectoires types de directeur</b>	<b>1 20</b>
<b>3.5 Les qualifications des chefs de service éducatifs</b>	<b>123</b>
<b>3.5.1 Les parcours professionnels des chefs de service éducatifs</b>	<b>124</b>
<b>4 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESE</b>	<b>128</b>
<b>4.1 Le travail social : une relation de service ?</b>	<b>128</b>

## **PARTIE 2 TRAITEMENT DE LA QUESTION SOCIALE ET FONCTION D'ENCADREMENT**

### **CHAPITRE 4 DE LA PRISE EN COMPTE DE LA QUESTION SOCIALE A L'INSTITUTIONNALISATION DE L'EDUCATION SPECIALISEE : SPECIALISATION DES PROFESSIONS ET DECOUPAGE DU MARCHE**

<b>1</b>	<b>UN CHAMP DE LA QUESTION SOCIALE</b>	<b>190</b>
1.1	Les apports de l'histoire	191
1.2	Le travail social et ses héritages	193
<b>2</b>	<b>LA PROFESSIONNALISATION : LES DIFFERENTES INITIATIVES</b>	<b>197</b>
2.1	L'apparition du service social	197
2.2	L'enfance inadaptée : Une appellation qui unifie des initiatives diverses ; un travail de redéfinition à l'initiative des différents corps professionnels.	203
2.2.1	1941 : Plan de protection et de sauvetage préparé par l'abbé Plaquevent, repris au compte du secrétariat d'Etat à la Santé, à la Famille et publié fin 1941.	206
2.2.2	1942 : Institution par le maire de Lyon, d'un comité Lyonnais de l'enfance anormale.	207
2.3	La professionnalisation des éducateurs spécialisés : quelques éléments historiques	211
2.4	Les éducateurs spécialisés aujourd'hui : des professionnels qualifiés.	214
<b>3</b>	<b>LES EVOLUTIONS DU CHAMP DE LA QUESTION SOCIALE</b>	<b>217</b>
3.1	Des facteurs d'incertitude dans la professionnalisation et des tentatives de régulation collective de l'espace occupationnel.	224

### **CHAPITRE 5 PROFESSIONNALITE ET LOGIQUES DE PROFESSIONNALISATION DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE**

<b>1</b>	<b>LA STRUCTURATION DES FONCTIONS D'ENCADREMENT SUR LE PLAN DE LA PROFESSIONNALITE</b>	<b>234</b>
----------	--	------------

4.2	Problématique et hypothèse	135
5	LE CADRE THEORIQUE	140
5.1	Un champ de la question sociale ?	140
5.1.1	Champ et habitus	141
5.1.2	La violence symbolique	144
5.2	Une approche par la sociologie des groupes professionnels	146
5.3	Inscrire l'analyse de l'évolution des fonctions d'encadrement dans la sociologie du travail	153
5.3.1	L'analyse de l'activité d'aide aux personnes selon la méthode ETD	158
5.3.2	La fonction d'encadrement	162

### **CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

1	LES METHODES MOBILISEES DANS L'ANALYSE EMPIRIQUE	167
2	PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	170
3	ANALYSE DE LA STRUCTURE DE L'ECHANTILLON	172
3.1	Les directeurs	172
3.2	Les chefs de service éducatifs	174
4	LES ENTRETIENS SEMI – DIRECTIFS ET LEUR TRAITEMENT	177
4.1	Les savoirs et les compétences nommés	182
4.2	L'observation des pratiques	182
4.3	La situation de travail	182
4.4	Le rapport au statut de cadre	187
4.5	La nature du travail des cadres	187
4.6	Les directeurs et les chefs de service éducatifs : continuité ou rupture dans la fonction d'encadrement	188

1.1	Des évolutions qui influent sur la commande sociale des compétences des cadres	234
1.2	La professionnalité des cadres de l'éducation spécialisée selon les textes	238
1.3	Les évolutions de la professionnalité des cadres de l'éducation spécialisée	245
1.3.1	La professionnalité du chef de service éducatif	246
1.3.2	La professionnalité du directeur	249
2	COMMENT LES CADRES DU SECTEUR DE L'EDUCATION SPECIALISEE CONSTRUISENT – ILS UNE IDENTITE COLLECTIVE ?	255
2.1	La professionnalisation des cadres de l'éducation spécialisée	255
2.2	Les chefs de service éducatifs ou cadres socio – éducatifs	256
2.3	Les cadres de direction : le directeur d'établissement	262
2.3.1	La qualification par la formation	262
2.3.2	La quête de revalorisation d'un statut	265
3	LES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE : DES AGENTS ENGAGES DANS LA LUTTE POUR LES CLASSEMENTS SYMBOLIQUES	270
3.1	L'espace de qualification des cadres	270
3.2	La structure des relations objectives des cadres de l'éducation spécialisée en tant qu'agents engagés dans le champ	273
3.3	Le poids des cadres de l'éducation spécialisée dans le champ de la question sociale	277

### **PARTIE 3 QUAND LE STATUT FAIT CONCURRENCE A UNE CULTURE DE METIER**

#### **CHAPITRE 6 LE RAPPORT DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE A LEUR STATUT**

1	LE RAPPORT DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT AU STATUT DE CADRE	287
---	--	-----

1.1	Les logiques de recrutement des directeurs	287
1.1.1	Les directeurs exerçant dans le cadre de la fonction publique hospitalière	287
1.1.2	Les directeurs issus du secteur associatif	288
2	L'IDENTIFICATION A UN STATUT DE CADRE	321
2.1	Les registres selon lesquels se structure l'identité professionnelle	322
3	LE RAPPORT DES DIRECTEURS D'ETABLISSEMENT AU STATUT DE CADRE	337
4	LE RAPPORT DES CHEFS DE SERVICE AU STATUT DE CADRE	346
4.1	Les logiques de recrutement des chefs de service éducatifs	346
4.2	Chef de service : un statut de cadre ?	361
4.3	Le rapport des chefs de service au statut de cadre	374

## **CHAPITRE 7 LA NATURE DU TRAVAIL DES CADRES DE L'EDUCATION SPECIALISEE**

1	LES MISSIONS ET LES TACHES DU DIRECTEUR	382
2	QUE FONT LES DIRECTEURS:DU TRAVAIL PRESCRIT AU TRAVAIL REEL	
2.1	L'administration générale de l'établissement	386
2.1.1	La gestion des structures	400
2.1.2	La mise en place d'organisations pertinentes du travail	403
2.1.3	Une fonction de veille stratégique par rapport au droit des usagers qui s'incarne dans un contrôle de l'activité	407
2.2	Une fonction d'encadrement qui s'inscrit davantage dans une polyvalence que dans une division du travail	408
3	LES MISSIONS ET LES TACHES DU CHEF DE SERVICE	464
4	QUE FONT LES CHEFS DE SERVICE EDUCATIFS : DU TRAVAIL PRESCRIT AU TRAVAIL REEL	469



4.1	Une convergence dans les missions	480
4.2	Une division complexe du travail d'encadrement	484
4.3	Une logique de la compétence qui favorise une qualification du poste plutôt que de la personne	492
4.4	Un déficit d'anticipation stratégique et d'identification à un statut de cadre	

**CHAPITRE 8 LA FONCTION D'ENCADREMENT : RUPTURE OU CONTINUITÉ ?**  
**1 L'ENCADREMENT DE L'ORGANISATION PRODUCTIVE : DEUX EXEMPLES**

1.1	Une maison d'enfants à caractère social	507
1.1.1	Descriptif de l'établissement	507
1.1.2	La gestion de l'établissement	508
1.1.3	Les trajectoires du directeur et de la chef de service éducatif	511
1.2	La fonction d'encadrement	512
1.2.1	Le marché	512
1.2.2	L'organisation	513
1.2.3	La technologie	517
1.2.4	L'observation de la réunion de cadres	518
1.3	La fonction d'encadrement : rupture ou continuité	522
1.4	Un club de prévention spécialisé	526
1.4.1	Descriptif de la structure	526
1.4.2	La gestion de la structure	527
1.4.3	Les trajectoires du directeur général et du chef de service éducatif	528
1.5	La fonction d'encadrement	530
1.5.1	Le marché	530
1.5.2	L'organisation	531
1.5.3	La technologie	535
1.5.4	L'observation de la réunion de cadres	536
1.6	La fonction d'encadrement : rupture ou continuité	545

<b>2</b>	<b>LES OBSERVATIONS DES DIFFERENTES REUNIONS DE CADRES</b>	
2.1	L'établissement n°1	549
2.2	L'établissement n°4	553
2.2.1	L'organisation du travail	553
2.2.2	La gestion des structures	555
2.2.3	Les relations avec les partenaires externes et internes	559
2.3	L'établissement n°5	562
2.3.1	Les nouvelles dispositions relatives au plan d'insertion	564
2.3.2	Le traitement des demandes d'accueil	566
2.4	L'établissement n°6	571
2.4.1	La gestion des comportements de transgression	573
2.4.2	Une mission implicite de protection de l'enfance	574
2.5	L'établissement n°7	577
2.6	L'établissement n°8	584
2.6.1	Un exemple de division sociale et technique du travail	585
2.6.2	Les points relatifs à l'organisation du travail	588
2.6.3	Les relations avec les partenaires extérieurs	595
2.7	L'établissement n°9	596
<b>3</b>	<b>LA POSITION DES DIRECTEURS GENERAUX DANS LA FONCTION D'ENCADREMENT : LES CONTRAINTES OBJECTIVES</b>	<b>608</b>
3.1	L'environnement social, politique, administratif et professionnel dans lequel s'exerce la fonction de directeur général	609
3.2	Les négociations budgétaires	611
3.3	La négociation des projets et les stratégies de management	612
3.4	Le poste du directeur d'établissement	614
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>637</b>
	<b>TABLE DES ANNEXES</b>	<b>655</b>





PPN: 083459243





---

## RESUME EN FRANCAIS

L'expérience sociale de l'encadrement évolue sous la pression de la complexification du procès de travail. Ceci vaut aussi pour le travail social, redéfini par les politiques publiques, comme une relation de service. Les établissements sociaux et médico - sociaux, dans lesquels s'inscrit le travail d'encadrement, ont une fonction proche de celle des administrations publiques et ils contribuent à l'organisation sociale. Analyser le travail d'encadrement, qui s'exerce au sein de ces établissements, permet de rendre compte des modalités selon lesquelles se divise le travail d'assistance et de soins. Les directeurs et les chefs de service se représenteraient - ils et définiraient - ils leur travail, selon des critères constitutifs de leur légitimité ? Ou la fonction d'encadrement se recompose - t - elle, malgré la division du travail induite par les conditions de la relation d'emploi, et les nouvelles normes de l'exercice professionnel, imposées par la revalorisation du statut de cadre ?

---

## TITRE EN ANGLAIS

Structure of the functions of management in the field of education for maladjusted young people. The case of directors of social and health establishments and heads of education departments.

---

## RESUME EN ANGLAIS

The social experience of management changes as the work process gets more and more complicated. This is also true for social work, which, under public policies, will be defined as a relation of service. Social and health establishments, in which management activities are here being observed, are close to public services in their function and, as such, are part of the social organisation. An analysis of management activities performed in those establishments, shows the rules under which the jobs of assistance and care are separate. Would directors and heads of departments represent or define their jobs under the criteria of legitimacy, or is the function of management now being reconstructed in spite of the division of labour induced by the circumstances of job relation and the new standards of vocational activities linked to the upgraded status of manager ?

---

Key words : managing staff, social department officer, France - social politic, job related groups, relation between publics offices and users, social service. Professionalism, scheme of career

---

## DISCIPLINE : SOCIOLOGIE

Mots - clés : cadres (personnels), administrateurs de service social, France - Politique sociale, groupes professionnels, relations administration - usagers, service social, professionnalisme, plan de carrière.

---