

## Méthodes de management et analyse des pratiques d'encadrement.

Les cadres du secteur social ont aujourd'hui fort à faire. Ils sont au carrefour de l'adaptation des équipes aux changements entraînés par les Lois sorties depuis janvier 2002, de l'obligation de respecter les droits des usagers, des exigences de l'évaluation des pratiques professionnelles concrètes. Les nouvelles méthodes de management leur demandent à la fois d'être « responsables de tout », et de déléguer, d'être les garants du sens et des objectifs auprès de leurs équipes, alors qu'il leur arrive d'avoir des doutes sur le bien fondé des évolutions en cours mais aussi de leur propre légitimité.

Qu'est ce qui « fait tenir » les cadres du social dans la période actuelle de bouleversements du secteur social ? Une enquête nous a permis de constater des changements importants : les méthodes de management remplacent progressivement les références au « charisme » et à la relation fortement personnalisée entre les travailleurs sociaux et les usagers<sup>1</sup> ; la nécessité de se former est mise en avant au détriment de l'expérience acquise et de l'ancienneté ; la gestion des ressources humaines et celle de l'administration et des finances a pris en partie le pas sur le « relationnel » ; une certaine ouverture aux enjeux politiques du secteur et à d'autres acteurs (par le travail en réseau notamment), voire à l'Europe, se substitue aux approches « maison » pour lesquelles chaque cas était « unique ».

Mais la très grande majorité des cadres interviewés reste prudente par rapport à la question du pouvoir détenu par l'encadrement, et même s'en méfie un peu, estime que ni les formations, ni les théories (en sciences sociales et humaines), ni les méthodes nouvelles de management ne peuvent remplacer entièrement une expérience variée, ni ne peuvent se substituer à ce qui pour tous reste une exigence absolue : la nécessité d'analyser ses propres pratiques. Exigence d'autant plus forte qu'elle reste souvent insatisfaite, car le secteur social semble malgré tous les changements encore et toujours à la recherche des « outils » permettant de rendre compte de la spécificité des pratiques d'intervention sur et avec « l'humain ». Pour l'encadrement, la question se pose en ces termes : le secteur social peut-il inventer ses propres modèles de management ? Y aurait-il, pourrait-il y avoir, des « modèles indigènes » de management dans le secteur social, qui ne soient pas calquées sur celles du secteur marchand ?

On voudrait montrer ici que de telles questions se posent pourtant aussi dans chaque entreprise, même dans celles qui sont les plus soumises aux logiques financières et marchandes. Y aurait-il là des « ponts » à établir ?

Le management participe de ce qu'on appelle aujourd'hui la « nouvelle gouvernance » dans le secteur social et médico-social. Ce qu'une partie des cadres interviewés y apprécie, c'est qu'il invite à une dynamisation de tous les acteurs d'un établissement, qu'il peut contribuer, dans le respect des places de chacun, à plus de participation et plus de démocratie interne, notamment dans la conduite de projets innovants. Il donne ainsi des arguments et des outils pour s'éloigner de l'approche paternaliste et infantilisante, et de l'organisation pyramidale, qui pouvaient exister dans certains services. De plus, il donne des repères précis pour baliser l'ensemble des activités dans une perspective d'évaluation constante qui peut aussi être conçue comme une valorisation des pratiques, dont le professionnalisme peut ainsi s'accroître. Mais cela exige un haut niveau de formation personnelle des cadres afin de pouvoir participer à des réflexions d'ordre politique, stratégique, managérial et

---

<sup>1</sup> A l'époque où les actuels « chef de services » étaient encore « éducateurs chef ». Voir sur ce point l'article paru dans Directions no 39 de mars 2007 sur le « chef de service éducatif ».

organisationnel. Cela suppose aussi qu'existe ou soit crée un fort sentiment d'appartenance à une identité commune, ce qui n'a rien d'évident, compte tenu du corporatisme historique et de la faible « identité d'entreprise » dans le secteur social.

Il est donc intéressant de constater que le management est autant apprécié pour les nouvelles valeurs qu'il est supposé amener ou conforter, et qui sont des valeurs « traditionnelles » dans le secteur (solidarité, démocratie, participation), que pour les méthodes et techniques qu'il apporte et qui servent de « boussole » aux cadres dans leur travail quotidien.

A côté de ces commentaires positifs, d'autres cadres, souvent plus anciens dans la profession, gardent des blocages à l'égard du management, surtout parce qu'il vient du secteur marchand. On craint ici que le management ne soit que « manipulation », au détriment du « respect de la personne ». Une partie des résistances au management vient ainsi des courants qui, au nom d'une certaine idée de la psychologie et de la psychanalyse, affirment la priorité des dimensions psychiques et individuelles dans l'intervention sociale, dont les actes ne sauraient être quantifiées. Ces critiques sous-tendent aussi qu'au fond, contrairement à ce que prétend le management, encadrer ne peut pas vraiment s'apprendre.

Il est ainsi paradoxal de constater que les uns attribuent au management des vertus en termes de valeurs que les autres lui dénie. Est-ce que cela signifie qu'il existe plusieurs sortes de management, ou plusieurs manières de se l'approprier, de l'interpréter, ou de le rejeter ? Cela signifie surtout que les cadres du secteur social restent divisés sur ces questions, même si la volonté de professionnaliser l'activité d'encadrement l'emporte largement.

Pourtant, même chez une bonne partie des cadres adeptes du nouveau management, de fortes interrogations persistent auxquelles ce dernier ne répond pas vraiment selon eux : sur quoi repose leur légitimité ? ils doivent garantir des orientations, mais comment effectue-t-on les choix dans les nombreuses situations quotidiennes où plusieurs orientations se croisent et souvent se contredisent ? En matière de choix budgétaires <sup>2</sup> par exemple existent des débats à n'en plus finir avec certains éducateurs pour savoir si on peut ou non emmener les usagers à Center Parc ou Eurodisney : est-ce bien éducatif ? Quand on se déplace en groupe, faut-il prendre le minibus ou le train qui est plus cher, mais donne une expérience aux usagers handicapés leur permettant peut-être un jour de le prendre seul ?

En dernier ressort, la manière dont un cadre argumente, convainc (ou non), interprète des consignes données, s'adapte aux circonstances et aux caractéristiques des équipes, relèverait selon les interviewés plus de l'expérience personnelle, des parcours suivis, des discussions avec quelques pairs « proches », que des méthodes de management proprement dites, des sciences sociales et humaines ou des formations suivies, même si elles « donnent des idées ». Le cadre serait reconnu non de par son statut institutionnel ou sa technicité, mais par sa capacité à produire du sens. Or, ce sens est toujours produit dans des situations plus ou moins complexes, et parfois conflictuelles, où le cadre n'est pas le seul à produire du sens, mais se trouve confronté à d'autres interprétations de « ce qui se passe » et de ce qui est en

---

<sup>2</sup> De tels choix budgétaires se posent pour l'encadrement intermédiaire, même si une enquête menée en 2006 montre que ses domaines d'intervention et ses délégations se concentrent dans l'animation des équipes, la conduite de projet, les relations avec les partenaires extérieurs, plutôt que dans la gestion des budgets, la négociation avec les autorités de tarification et d'autres activités stratégiques, qui relèvent du directeur. Voir Directions, no. 37, janvier 2007 (en partenariat avec KPMG).

jeu. En fin de compte, cette capacité à produire du sens semble donc reposer sur une sorte de « bricolage personnel ».

Il se trouve que cette singularité des situations d'encadrement n'a rien de spécifique au secteur social. Des questions analogues se posent chez les cadres d'entreprise, même si les méthodes de management y sont beaucoup plus développées et anciennes. Les managers qui réfléchissent à leurs pratiques reconnaissent qu'ils sont confrontés à l'incertitude, qu'il est impossible de manager sous la seule contrainte, que l'adhésion des équipes est nécessaire mais jamais garantie à l'avance. Les méthodes de management sont une boussole, mais ne disent pas à la place du cadre quels choix faire, en termes de sens et de valeurs. Dans l'entreprise aussi, bon nombre de cadres restent préoccupés par le fait de « pouvoir se regarder dans la glace le matin ». Même dans les entreprises entièrement dominées par les logiques financières, des cadres essaient de défendre des valeurs de solidarité au sein des équipes encadrées, détournent parfois des procédures, adaptent les consignes aux caractéristiques de leurs équipes et "freinent" certains objectifs <sup>3</sup>.

Le secteur social n'est donc pas le seul à être à la recherche de « savoirs d'action ». La cohésion d'équipes, l'adhésion, la production de sens, ont un rapport avec les « valeurs » réellement, concrètement défendues dans telle ou telle situation, dans un débat explicite ou implicite avec d'autres valeurs en présence. Au cœur de l'activité d'encadrement, se jouent des "batailles d'orientations". Les exigences d'évaluation qui s'imposent au secteur social ne pourraient-elles donner lieu à l'invention de dispositifs où "rendre compte des pratiques" ne serait plus seulement une contrainte à laquelle répondre pour se justifier, mais deviendrait une aide à leur analyse ? Ne pourrait-il en aller de même des démarches qualité, dont la rédaction des procédures peut aussi devenir un moment d'analyse approfondie et discutée de l'activité réelle ?

A condition de ne pas se satisfaire d'une évaluation constat mais de pousser vers l'évaluation "débat", où les critères mêmes en fonction desquelles on évalue seraient interrogées, à condition aussi de ne pas traiter les démarches qualité comme si elles étaient "techniques", des espaces d'analyse des pratiques d'encadrement pourraient ainsi voir le jour.

Gyslaine Juvet et Frederik Mispelblom Beyer

Fiche enquête :

L'enquête, effectuée par Gyslaine Juvet, s'est déroulée dans le cadre d'un Master Recherche Travail Social au CNAM, et a sollicité au total 48 cadres du secteur médico-social et de protection de l'enfance (entretiens par questionnaire et peu directifs). Les résultats ont donné le titre du mémoire final : *Quand le parcours personnel participe à la légitimité du cadre*.

Fiches d'identité :

Gyslaine Juvet, après avoir été éducatrice spécialisée puis chef de service, est directrice adjointe du Dispositif ADAPEI Habitat Le Mans Métropole.

Frederik Mispelblom Beyer est professeur de sociologie à l'université d'Evry, auteur d'*Au-delà de la qualité : démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur* (Syros, 1999, en réimpression) et de *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006.

---

<sup>3</sup> Pour des exemples plus précis, voir notre ouvrage *Encadrer, un métier impossible ?* Armand Colin, 2006.