

**Entretien avec Michel Foudriat et Maxime Delaloy**

**« Il n’y a pas de profil type du chef de service »**

02/07/2014

**Relais des réformes sur le terrain, les chefs de service ont vu leurs missions se complexifier. Ravivant chez eux des questions récurrentes sur leur positionnement. Les sociologues Michel Foudriat et Maxime Delaloy confrontent les discours, qui en font des membres des équipes de direction, aux pratiques, forcément hétérogènes.**

**Ouvrages, études... Les chefs de service font l’objet d’une attention de plus en plus soutenue. Pourquoi selon vous ?**

**Michel Foudriat.** Relativement récent, l’intérêt pour la réflexion sur les chefs de service de l’action sociale se comprend en premier lieu comme une traduction du renouveau de la sociologie des cadres. Pendant longtemps, les théories de l’organisation et du management se sont centrées sur les dirigeants. Ce, dans la droite ligne de l’école taylorienne de la division des tâches, où les intermédiaires sont de simples relais et ne participent pas à la définition des changements.

Puis, la recherche sur cette population s’est développée sur le terreau de l’explication de l’échec de la conduite des changements planifiés et descendants, dont le taux de réussite, selon diverses enquêtes, n’est que de 30 % seulement. Pendant longtemps, on l’a attribué à la fameuse résistance « intrinsèque » des équipes. Mais des sociologues de l’organisation, comme Michel Crozier, se sont démarqués dans leurs analyses : les acteurs de terrain s’opposent car leurs intérêts ne correspondent pas à ceux des dirigeants. La résistance est alors une stratégie d’acteur rationnel qui veut faire entendre son point de vue. Puis, dans une approche plus récente, qui considère les organisations comme des systèmes complexes où tous les professionnels sont interdépendants, la réflexion s’est concentrée sur les cadres intermédiaires. Faisant émerger un nouveau champ d’étude sur cette catégorie, avec un temps de retard pour les chefs de service du secteur social et médico-social.

**Comment expliquez-vous ce délai ?**

**Maxime Delaloy.** D’une part, le travail social n’est pas toujours considéré comme un « bon » sujet d’étude par les sociologues académiques.

D’autre part, l’irruption il y a quelque temps de ces observations sur les chefs de service s’explique tout simplement par les conséquences des mutations du champ ces quinze dernières années. L’accroissement, à la fois de la taille des organismes gestionnaires et du nombre des établissements et services, s’est traduit par une augmentation de la population de ces cadres intermédiaires. En parallèle, un double mouvement s’est opéré, resserrant sensiblement le jeu des contraintes et tensions. Injonctions de rationalisation de la part de l’État et des collectivités, de regroupement et de mutualisation dans un contexte de pénurie des finances publiques, d’évaluation, de qualité et de participation des usagers... La complexité a percuté le secteur et ses acteurs avec des effets tant structurels qu’organisationnels. L’ensemble de ces mutations se sont alors concrétisées notamment par un processus de professionnalisation des cadres dans la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle :

# Directions

début de structuration de la fonction, création en 2004 d'une formation *ad hoc* (le certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale – Caferuis)... Mais aussi par des questionnements de ces chefs de service sur leurs conditions d'exercice et positionnements.

## **Avec quels effets sur la fonction et les pratiques ?**

**M. D.** Les chefs de service doivent remplir de nouvelles missions et responsabilités : encadrer plus de travailleurs sociaux voire plusieurs équipes, être les garants des projets individualisés et de service, piloter des unités, en lien avec des directeurs qui s'éloignent du terrain et avec qui ils ne composent plus forcément un unique binôme. Ils se sont retrouvés en position de relais et de traducteurs des réformes vers le terrain, et pour certains devoir assumer des fonctions auparavant dévolues aux directeurs...

**M. F.** ... Non sans leur poser par conséquent des questions de gestion ou de management : comment motiver ? faire adhérer au changement ? comment coordonner ?... Car on n'organise pas de la même façon le travail d'une petite équipe de cinq collaborateurs, celui d'une unité de 25 personnes, ou encore celui de plusieurs services, parfois sur des lieux différents.

## **Vous pointez le décalage entre les discours sur les chefs de service et la réalité sur le terrain. Que voulez-vous dire ?**

**M. F.** Alors que les changements organisationnels et structurels se sont accélérés à partir du début des années 2000, toute une doxa sur les chefs de service comme membres à part entière des équipes de direction est apparue. Cette réflexion est essentiellement le fait de dirigeants, formateurs et de consultants défendant cette idée comme réponse aux enjeux de complexification de l'activité. Il est en effet de l'intérêt des directeurs d'en appeler à l'intelligence collective et de faire une place nouvelle à ces « maillons » que sont les chefs de service. Mais il s'agit davantage d'un discours idéologique qui vise à faire émerger quelque chose au nom de la cohérence et de la performance que d'une analyse des pratiques.

## **Au sein des établissements et services, qu'en est-il alors réellement de leur position d'intermédiaires et de membres des équipes de direction ?**

**M. D.** Les chefs de service ont bien une position intermédiaire dans les organisations, dans la ligne hiérarchique entre direction et équipes de terrain. Plus largement, ils occupent une place au croisement des relations entre le directeur, les professionnels, leurs collègues, les usagers et leurs représentants, les partenaires... Mais quand on leur demande s'ils ont le sentiment de faire partie de l'équipe de direction, la moitié seulement répond oui. Dans les structures où il n'y a qu'un seul poste de chef de service, l'existence du binôme avec le directeur renforce chez le premier ce sentiment d'appartenance. Il est plus faible lorsque les interactions sont moins personnalisées (de deux à cinq postes de chefs).

# Directions

Par ailleurs, rares sont ceux qui ont une fiche de poste qu'ils auraient codéfinie. Encore plus rares sont ceux qui disposent de subdélégations écrites. La plupart n'ont pas de pouvoir disciplinaire, ni d'autonomie pour valider totalement les congés ou les projets de service. Ils n'ont donc pas toujours les moyens d'exercer leurs missions. Sans compter que les conventions collectives n'ont pas pris en compte les évolutions des organisations : ces professionnels ne sont pas rémunérés en fonction de la taille de leur(s) équipe(s) ou du budget de leur service, par exemple.

**M. F.** Les discours qui font des chefs de service de « nouveaux maillons forts », des « chevilles ouvrières du changement » ne sont pas infondés. Mais ils sont, pour beaucoup d'acteurs, stratégiques ! La réalité est bien plus contrastée en fonction des individus, de leur trajectoire socioprofessionnelle, des organisations... Si on constate des transformations et une complexification de leurs missions, les situations sont hétérogènes. Le chef de service « en soi » n'existe pas.

En outre, ces discours donnent l'illusion de relations égalitaires, où primerait la coconstruction des décisions et le management participatif. Or, les pratiques peuvent être éloignées : subsisterait chez certains directeurs l'idée qu'ils devraient être omniscients, omnipotents, visionnaires... Plus pragmatiquement, intégrer les chefs de service à l'élaboration, voire à la prise de décision, représente pour eux une contrainte et un exercice plus difficile que de statuer seul.

## La création du Caferuis a-t-il eu des effets structurants ?

**M. F.** C'est un certificat qui semble avoir la confiance des employeurs, qui en tiennent compte dans le recrutement. Il est devenu un enjeu pour la promotion professionnelle.

Parallèlement, celui-ci a produit un léger infléchissement dans la tendance lourde à la féminisation de ce métier. Depuis 2004-2005, les critères de recrutement favorisent les détenteurs du Caferuis, qui dans cette période seraient davantage des hommes.

**M. D.** Par ailleurs, si les chefs de service sont encore pour beaucoup issus du secteur, le certificat constitue une porte d'entrée pour ceux venant d'autres horizons. Souvent, cela leur permet d'avoir une trajectoire plus rapide en matière d'accès à des postes de cadres.

## Peut-on parler d'un malaise des cadres aujourd'hui ?

**M. F.** Les journées des chefs de service organisées en juin dernier par l'Association nationale des cadres du social (Andesi) et l'université Paris-Est Créteil (Upec) ont été pour nous l'occasion de les entendre s'exprimer sur leurs conditions de travail et la représentation qu'ils en ont. Quelques-uns expriment des difficultés concrètes, voire une souffrance, d'être placés ainsi au cœur de tensions, d'injonctions et de temporalités contradictoires. Et de n'avoir ni les moyens suffisants ni la reconnaissance attendue.

Il en ressort également des interrogations récurrentes sur leur positionnement. Cela provient notamment de la difficulté à accepter que des définitions formelles ne suffisent pas à identifier les rôles qu'ils devraient jouer dans telle ou telle circonstance. Une difficulté elle-même liée à

l'illusion ou croyance spontanée qu'une définition explicite de la fonction pourrait faire disparaître tout problème de positionnement.

**M. D.** En effet, c'est un groupe professionnel émergent dont la structuration est complexe et incertaine du fait de l'hétérogénéité des pratiques. Il est en attente d'une représentation nationale. En ce sens, le Caferuis a été une étape marquante en matière de professionnalisation, même s'il ne s'agit pas d'un diplôme. Si les assistants de service social, les éducateurs spécialisés et les directeurs ont été acteurs de la structuration de leur métier, il n'en est pas encore de même pour les chefs de service.

**Propos recueillis par Noémie Gilliotte**

## **Carte d'identité**

**Nom.** Foudriat

**Prénom.** Michel

**Formation.** Un apprentissage à la sociologie avec une double référence théorique à Pierre Bourdieu et Michel Crozier.

**Parcours.** Enseignant à la faculté des sciences de l'éducation à l'université Paris-Est Créteil (Upec), initiateur et coordonnateur du partenariat entre l'Upec et l'Andesi depuis 1987.

**Fonctions actuelles.** Sociologue, consultant et formateur Cafdes.

## **Carte d'identité**

**Nom.** Delaloy

**Prénom.** Maxime

**Formation.** Doctorant en sociologie à l'université Paris-Est Créteil (Upec).

**Fonctions actuelles.** Maître de conférences associé à l'Upec, membre de l'Institut de recherche Irtes, formateur et consultant.

## **Aller plus loin**

- **Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social**, sous la dir. de M. Delaloy, M. Foudriat, F. Noble, éd. Dunod avec l'Andesi, 2014
- **Les chefs de service en action sociale. Discours normatifs constructions individuelles et contextuelles**, M. Delaloy et M. Foudriat, L'Harmattan, 2014
- **Chef de service dans le secteur social et médico-social. Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement.**, sous la dir. de C. Amistani, F. Guélamine, H. Mounir, éd. Dunod avec l'Andesi, 2013
- **Le changement organisationnel dans les établissements et services sociaux. Perspectives théoriques croisées**, M. Foudriat, Presses de l'EHESP, 2013