

LES FONCTIONS D'ENCADREMENT

I - Définir la fonction de cadre

II - Pourquoi choisir un tel poste dans l'organisation de travail ?

III - L' appropriation d'une nouvelle fonction professionnelle

IV - le cadre dans le social et médicosocial, une création relativement récente, issue de l'entreprise.

V - les rapports et attentes des directeurs envers les cadres

VI - Le cadre est un des garants de la bonne réalisation de la mission confiée à l'établissement.

VII - Le cadre adhère aux orientations et à la philosophie associative.

VIII - Encadrer au quotidien

IX - la fonction de cadre selon Frederik Mispelblom Beyer

I - Définir la fonction de cadre

Définir vos fonctions n'est pas aisé, d'autant que chaque contexte influe par la variété des missions, de l'organisation, de la culture institutionnelle et associative, tout comme vont influencer le type et style de la direction.

De plus en plus ouvertes, les institutions sont également de plus en plus soumises à des turbulences et à des contraintes. Mais, si le discours actuel peut tendre vers celui des entreprises, nos racines, nos fondements sont ceux de l'économie sociale et solidaire et ainsi du militantisme et de la coopération, ce qui n'est pas sans provoquer parfois quelques dissonances !

Votre direction attend de vous, que vous ayez :

la capacité d'orchestrer et d'animer des collectifs de salariés en vue d'une mission toujours à définir et à actualiser face aux évolutions des contextes d'intervention et des politiques sociales publiques.

Votre position dans l'organisation est dans un « entre deux », sous tension et parfois pression, où il vous faudra imposer et surtout **composer**.

Le **positionnement** dans la fonction d'encadrement est un **choix personnel**. Il n'en reste pas moins que des **passages obligés et des injonctions** pèsent, il faut intérioriser :

- les modèles de la pratique professionnelle,
- les normes institutionnelles qui régissent les établissements,
- les règles de la promotion

La formation devrait vous préparer à intégrer ses normes et modèles.

II - Pourquoi choisir un tel poste dans une organisation de travail ?

Interactions : motivations intrinsèques et extrinsèques

L'un de vos soucis majeurs sera également de tenir le coup, vous avez un teaming morcelé et surchargé et paradoxalement il vous arrivera cependant de constater que durant vos absences même prolongées, le service ou l'unité continuera à fonctionner sans vous et parfois pas trop mal....Le parti pris de Frédéric MISPELBOM BEYER est d'envisager que dans ce rapport encadrant/encadrés « la qualité du lien » contribue à créer une forme de **cohésion sociale**. Ainsi même en votre absence et ce grâce essentiellement à la parole, la vôtre, le travail se fera. Vous êtes a priori des « poly-actifs » et allez intervenir sur des problèmes tant techniques, que budgétaires, à un niveau collectif et/ou individuel, sur le registre de la communication, de la discipline avec plus ou

moins de pouvoir, mais toujours des responsabilités et non des prérogatives.

Il me paraît donc très important d'être au clair avec ce choix professionnel, la moitié des cadres sont dans une logique de promotion interne (ce qui n'est pas toujours facile à assumer).

Dans cette situation, non seulement il faudra prouver votre capacité dans la dimension technique de votre fonction (plannings, projets, outils de communication) mais également dans le positionnement social (niveau de rapports avec l'équipe dont vous faisiez parfois encore partie il y a peu de temps) et ne pas endosser le rôle de l'agent double..

Le passage d'une « barrière » est source de stress, vous expose et peut générer de la résistance chez vos anciens collègues.

Être responsable, « c'est répondre de » et cela va vous demander d'avoir, outre des compétences, le sens de la responsabilité et de l'engagement, la capacité à faire autorité, à l'exemplarité.

Patrick Lefèvre a défini différents styles relationnels, révélateurs de caractéristiques psychologiques (de failles donc également) qui s'exprimeront dans votre position de pouvoir dans l'organisation (légitime- rationnel) et d'un pouvoir d'ordre plus personnel (capacité d'influence et niveaux de compétences) :

- Les charismatiques qui utilisent l'influence et sollicitent l'adhésion : «les grands hommes»
- les missionnaires qui cultivent leurs idéaux et ne jurent que par le projet :«les militants »
- les technocrates qui sont dans le savoir et la méthode : « les formateurs »
- les bureaucrates qui prônent règlements et procédures : « les comptables »
- les démocrates qui prônent la coopération et la participation: « les facilitateurs »
- les communicants qui soignent image et esthétique : « les metteurs en scènes »

Ces différents styles relationnels vont impacter et imprégner vos fonctions d'ordres :

Politique (projet et objectifs) vous devrez - **connaître et mettre en œuvre les politiques sociales publiques** et être en capacité de maintenir voire de faire évoluer (en tant qu'acteur-initiateur de changement) le sens des actions dans le cadre des conséquences de la réforme de l' Action Sociale, mais aussi, faire avec les restrictions budgétaires actuelles et celles qui se profilent, tout en appréhendant les besoins du public et leur évolution. - **Impulser une orientation** des pratiques ex: externalisation d'activités, associer l'équipe à la mise en œuvre des processus de changement. - **Rendre compte** à la direction des délégations qui vous sont accordées.

Symbolique (représentation et culture), pour **coordonner les interventions** de chacun mais aussi celle des spécialistes, (connaissance des référentiels métiers, activités et compétences) . **Superviser les écrits** adressés aux autorités externes (image et responsabilité engagée)

Stratégique (développement – management): **organiser le travail des équipes** en

lien avec les besoins des usagers (contraintes, potentialités, difficultés, liens avec le contexte et la famille).

Pour mettre en œuvre l'organisation du travail, le cadre est souvent chargé des activités suivantes :

- élaborer des plannings (outil de la mise en œuvre du projet)
- assurer certains contacts avec les administrations, les partenaires, les prescripteurs.
- contrôler le travail engagé et sa qualité (évaluer)
- gérer des budgets partiels et rendre compte
- Gérer la dynamique d'équipe et animer les réunions. Un déficit de management, du laisser aller, provoquera: désengagement des collaborateurs, perte de sens, des retards, des négligences ou des tensions...La qualité du climat social repose sur les qualités managériales et non sur la séduction, le copinage qui sèment les graines du laisser aller et/ou de la zizanie... Pour autant être disponible ne nuit pas, travailler la porte ouverte lorsqu'on est disponible, prendre le temps de manger parfois avec son équipe ne remet jamais en cause son autorité si vous avez su vous faire reconnaître et apprécier.

Technique, analytique(expertise et méthode): **Être en capacité de réaliser une expertise et donc un diagnostic**, base de tout projet c'est une compétence à l'expertise qu'il va falloir acquérir : analyser les écarts entre les attendus et le réalisé, détecter et analyser les points forts et les points faibles d'une situation, identifier et analyser les leviers, freins et contraintes au changement, tout cela à partir d'indicateurs objectivés et fiables d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Ce n'est pas un simple état des lieux interprété, il vous faudra dégager une (dossier technique)ou des problématiques. Tout comme aider **à l'analyse des situations**, en ayant un regard distancié et non jugeant

Esthétique (style et communication) **assurer une communication interne de qualité et signifiant de sens pour vos collaborateurs**: la carence d'information, de temps d'échange, de réflexion nuisent à la crédibilité du manager et génèreront la multiplication des bruits de couloir très néfastes au climat social, ils inciteront au cloisonnement et aux replis défensifs. Afficher des informations, envoyer des mails ne suffit pas....D'une part, informer ses collaborateurs en direct donne du sens à ce qu'ils font et d'autre part cela marque la considération que vous avez pour eux.

III - L' appropriation d'une nouvelle fonction professionnelle

S'approprier une fonction professionnelle, le statut, les conditions de travail et les rapports sociaux qui lui sont associés, consiste à reconstruire son identité sociale, à partir du socle des expériences passées et de l'intégration des missions et obligations imposées par la nouvelle fonction.

Comme pour tout autre professionnel, l'identité sociale d'un cadre se construit dans une dynamique de professionnalisation qui s'articule autour:

- d'un travail individuel de conversion et de re-définition de soi face au regard et aux attentes d'autrui dans les organisations = **processus de socialisation professionnelle** ;

- d'une implication dans un mouvement plus large, de négociation et d'affirmation dont l'objectif est de : structurer, référer, instituer voire protéger les statuts professionnels = **processus de construction des compétences individuelles et collectives et des qualifications professionnelles.**

IV - le cadre dans le social et médicosocial, une création relativement récente, issue de l'entreprise.

Historiquement, l'encadrement s'est construit autour de 3 notions :

- le dressage,
- l'éducation,
- la formation,

Ceci dans le but d' « élever » des personnes et de les adapter le mieux possible à un système : éducatif et social ou à un univers de production.

Ce système utilise la **contrainte, l'influence, l'exemple, la manipulation.**

La notion de « cadre », « d'agent de maîtrise » s'est généralisée dans les différents secteurs professionnels dans les années 50 – 60. Elle trouve son origine dans le **taylorisme** que vous développerez avec un autre intervenant.

Les termes consacrés à cette fonction dans le médicosocial ont évolué : **éducateur chef, chef de service, cadre intermédiaire ou de proximité** à celui de **responsable d'unité ou de site.**

Deux approches philosophiques traversent vos fonctions de cadre en ESMS :

- Une **philosophie d'économie libérale lestée de rigueur**, centrée sur les restrictions, le désengagement de l'État, le contrôle des travailleurs sociaux et des soignants, sur la productivité, sur la rationalisation des coûts et donc du travail, des procédures et protocoles, des exigences de qualité normées.
- Une **philosophie « culturelle »** davantage axée sur des **conceptions sociales aux idéaux de:**
 - qualité et individuation des prestations rendues
 - valeurs historiques du travail social
 - d'autonomie des travailleurs sociaux et des soignants
 - d'engagement de l'État (principe de solidarité nationale) en tant que financeur actif de structures

Les établissements et services sont ainsi tiraillés entre deux exigences contradictoires :

- 1) augmenter l'efficacité du centre opérationnel (parce que les techniques et modes de prise en charge des usagers se complexifient) dans un contexte de restriction budgétaire.
- 2) tenir compte de la pression de l'environnement et des contrôles qu'il exerce pour évaluer l'efficacité des politiques sociales et de santé. (évaluations externes qui conditionnent les autorisations)

Le cadre se situe au cœur de ces problématiques mais il doit cependant savoir animer et fédérer ses collaborateurs et donc concilier la mobilisation du collectif et la performance individuelle. Un manager devrait créer et entretenir un climat de

travail favorable, donner du sens aux actions, contribuer à la formation pour gérer les compétences, communiquer, anticiper les conflits.

Quel que soit le domaine d'activité, pour réussir, le manager devra s'impliquer personnellement, être dans l'action et apporter des conseils à ses collaborateurs tout en montrant l'exemple.

Au delà de sa propre motivation (nécessaire mais non suffisante), le manager va se référer ou élaborer à des outils techniques :

- *En dotant l'équipe de règles de jeu formelles et définissant les fonctions de chacun* (fiches de poste, mandats écrits, plannings, connaître le règlement intérieur et les référentiels métiers...)
- *En Fixant les objectifs collectifs et individuels mesurables et en mobilisant les moyens nécessaires* (tableau d'affichage des objectifs, listes des ressources mises à disposition, rétroplanning...)
- *En mettant en place des outils pour évaluer les résultats et apprécier les performances* (outils de veille, indicateurs d'évaluation, entretien annuel...)
- *En construisant des canaux de communication pour informer et donner sens à l'action entreprise* (notes d'information, réunions...).

Néanmoins, ces méthodes formelles ne peuvent à elles seules définir un management efficace. Pour piloter son équipe, chaque manager devrait se livrer quotidiennement à des critiques constructives et adapter son style de contrôle et coordination à la personnalité de ses collaborateurs. Interroger ses propres valeurs, être à l'écoute des personnes qui composent son équipe pour valoriser l'intelligence collective et développer les compétences de ses collaborateurs.

V - les rapports et attentes des directeurs envers les cadres

Confiance et suspicion ??

autonomie et dépendance ??

Commençons par des aspects qu'il faudrait aborder avant de s'engager.

- **La question de la confiance:**

Paul BOUFFARTIGUE vous qualifie de « salariat de confiance », mais K. RENNER (2004) envisage que la confiance n'a jamais régné complètement entre dirigeants et cadres, il vaudrait même mieux ne pas trop y croire ,tout comme à l'autonomie, le prix à payer de la confiance est parfois lourd, en charge de travail, en charge mentale et en suspicion de la part des équipes surtout si la direction vous confond avec un fusible.

Qu'en est-il de la confiance du cadre envers son directeur? De l'allégeance explicite et implicite à la direction? Car si MILLS en 1966 envisageait les relations cadres-dirigeants comme une transmission mécanique de consignes venant du haut et descendant progressivement, une enquête de l'APEC de 2002 indique que la majorité des cadres ne comprend pas toujours les directives et objectifs qui leur

sont assignés. Max WEBER dans ses théories bureaucratiques avançait que chacun devait jouer le jeu qui lui était assigné, à défaut le système s'écroulerait. Un système, où fatalement il y aura des grains de sable, puisque à chaque niveau, il y a des personnes et personnalités singulières, des transmissions et interprétations singulières....

Exemple cité par F. Mispelblom Beyer dans son ouvrage: « Encadrer un métier impossible »(2006) , d'une consigne donnée à un cadre lors de son recrutement : « *de manager mais de ne pas faire de vague* » et ceci dans un contexte fortement syndiqué.....Ce cadre se pliera en 4 pour trouver des solutions à tout, temporisera, excellera dans les négociations et évitera ainsi nombre de difficultés, mais les syndicats en ont pris ombrage et il finira par être licencié. En réalité le message latent était: « *laisser les choses en l'état, ne gênez pas les syndicats* ».

Cette notion de confiance est également à envisager entre les subordonnés et leur cadre....Vous avez une délégation et donc un **pouvoir de contact** auprès de l'équipe car peu de direction sont en contact direct avec les employés, vous êtes bien là en posture d'intermédiaire, qui a besoin d'un minima de confiance des deux niveaux. D'autres facteurs peuvent encore complexifier votre position d'encadrant : La direction a parfois plusieurs têtes, il peut y avoir des luttes de territoires, de pouvoir et elle peut aussi choisir de diviser pour régner .

- **La question de l'autonomie** des cadres (concomitante selon MISPELBLOM BEYER à la question de la confiance) , serait une valeur très forte pour les cadres mais constitue un gros paradoxe, s'ils estiment à 80% être très autonomes pour : l'organisation et la gestion de leur temps! On n'en trouve plus que 60% quand il s'agit de l'autonomie en ce qui concerne le choix des objectifs et des moyens (COUSIN 2004), donc votre autonomie sera souvent limitée et contrôlée. Alors « agissez-vous ou agirez-vous selon votre propre loi ? » (définition de l'autonomie). Je dirais qu'il vaut mieux vous envisager en situation d'« autonomie relative » de préférence contractualisée: fiche de poste, lettre de mission pour pouvoir envisager ensuite votre espace d'autonomie en connaissant les règles du jeu et les limites. Le cadre, courroie de transmission de la direction, porte-parole des salariés auprès de la direction ? Où se situe le cadre ?

Pour sortir de ces considérations un peu pessimistes nous allons envisager cette fonction de manière plus pragmatique. le cadre fait partie de l'équipe de direction, il contribue à certains niveaux de prise de décision et en assume d'autres.

Les décisions stratégiques (complexes, aux approches plus globales) engagent durablement la structure, elles incombent à la direction générale et aux Conseils d'Administration, ce sont également des décisions que l'on peut qualifier de « stratégies financiarisées ».

les décisions tactiques s'entendent à moyen terme et **les décisions opérationnelles** à court terme, ce sont généralement ces 2 dernières qui relèvent de la compétence du cadre, mais le style de management sera déterminant dans leur mode opératoire.

Certaines directions (lorsque développer est nécessité) **peuvent vous associer à différents degrés aux décisions stratégiques**

- l'élaboration du budget global de l'établissement ou de l'association et son

suivi

- la gestion des personnels et les questions disciplinaires
- la définition d'une stratégie de développement de l'institution et les liens réguliers avec l'environnement (partenaires, autorités)

VI - Le cadre est un des garants de la bonne réalisation de la mission confiée à l'établissement.

Le directeur est le premier garant, mais cette responsabilité est aussi déléguée partiellement au cadre au moins en ce qui concerne la mise en œuvre des projets de et du service, des accompagnements voire des soins dispensés aux personnes accueillies.

Actuellement la légitimité de la fonction cadre dans les ESMS repose encore sur le fait qu'il faut être: **spécialiste du travail pour diriger, orienter et contrôler ce travail**. Mais ceci est en passe d'évoluer.....

Pour résumer les compétences à acquérir sont surtout de trois ordres :

- **managérial**: mode de mise en œuvre d'une délégation de pouvoir et d'autorité. Il s'agit de savoir dynamiser une équipe (une multitude de je qui utilise beaucoup le on), savoir communiquer, négocier et s'imposer, vous aborderez cette compétence en DF3 et 5
- **d'expertise** (observation, évaluation, diagnostic, préconisations DF2)
- de **conception et d'élaboration de projets** en proposant une réponse adaptée aux besoins repérés : DF1 et 6

Mais les **compétences en gestion** sont également de plus en plus appréciées : DF4

VII- Le cadre adhère aux orientations et à la philosophie associative.

Adhérer au projet d'établissement et/ou d'association est un pré-requis incontournable, d'ordre culturel et éthique, qui a une incidence sur le recrutement, basé autant sur un profil qu'un diplôme.

VIII - Encadrer au quotidien

Les orientations de la structure sont définies par les politiques sociales publiques, le projet associatif, les besoins des usagers. Ils sont élaborées par le directeur dans le projet institutionnel ou d'établissement.

Cependant il est important que le cadre soit en capacité de :

Définir et indiquer le sens du travail

Utiliser, créer des terrains d'entente avec celles et ceux qu'il encadre

Unifier certaines orientations du travail en élaborant des compromis

Encadrer, c'est tenter de dire ce qu'on fait, où on va et tenir le cap !

Mettre du sens aux pratiques, aux consignes, aux changements

Encadrer, c'est tenter d'unifier les orientations du travail

Au sein d'un même groupe, tout le monde ne pense pas la même chose, n'a pas les mêmes les représentations, le cadre va favoriser l'adoption de combinaisons de langage, de gestes et de pratiques communes, mais aussi favoriser l'initiation de techniques communes (formations) et actualiser l'évolution des connaissances notamment en matière de réglementations (informations) qui elles, obéissent à une logique commune (conformité) qui donnent également sens aux situations de travail.

Encadrer, c'est tenter d'élaborer des compromis productifs

c'est l' action de l' encadrement pour organiser l'action des équipes pluri-professionnelles, en vue d'une mission énoncée dans le projet d'établissement. Entre le projet et mise en œuvre, il existe le fossé des réalités du quotidien, de l'imprévu, ce qui implique souvent des négociations.

Encadrer, c'est mettre des orientations dans des cadres opérationnels

les cadres verbaux (missions-projets) énoncés par les encadrants doivent se traduire en actes concrets opérationnels .

Les cadres ont une fonction à deux facettes : cognitive (description de la réalité:attendus, besoins....) et action (prescription, décisions opérationnelles)

Encadrer, c'est mettre en œuvre une compétence évaluative et diagnostique

Piloter nécessite d'évaluer des situations, des besoins, de préconiser des actions qui correspondent à ces besoins et situations au regard de la mission qui légitime l'existence de la structure. Ceci requiert la capacité d'acquérir « la connaissance » à travers des signes observables pour poser un diagnostic. C'est un travail d'objectivation et de jugement qui mène à l'identification de la cause, l'origine d'une défaillance, d'un problème...A partir des informations relevées par des observations, contrôles, tests, évaluations.

Le diagnostic (appelé également jugement d'évaluation par différents auteurs dont Francis ALFÖLDI) est à la base de tout projet.

IX - la fonction de cadre selon *Frederik Mispelblom Beyer*

in « *Encadrer, un métier impossible* » éditions A. Colin 2006

« Le but final de l'encadrement est de faire en sorte que les gens qu'on encadre travaillent, effectuent les tâches pour lesquelles ils sont payés, viennent et repartent à l'heure convenue, donnent un maximum de leur énergie vitale, ou variante propre aux méthodes du management moderne, réalisent les objectifs qui leur sont assignés. » Frederik Mispelblom Beyer

Les cadres mettent en œuvre 5 grandes fonctions génériques dans le sens de communes au secteur social et médico-social et au secteur sanitaire.

Fonction 1

Mise en œuvre et animation de l'accompagnement du public accueilli en rapport avec la mission de l'établissement.

Fonction 2

Gestion des ressources humaines, animation et coordination des équipes (management).

Fonction 3

Organisation, administration et gestion du quotidien: décisions tactiques /communication horizontale et descendante.

Fonction 4

Coordination avec l'équipe de direction : communication interne ascendante.

Fonction 5

Représentation et relations externes (communication externe)

Il envisage une 6ème fonction transversale c'est celle de **traduction**. Elle consiste à faciliter la communication entre les différents acteurs de l'organisation. C'est parfois reformuler les modes de pensée et de raisonnement de certains dans un langage accessible à d'autres, surtout au niveau du contenu du message transmis. C'est communiquer, coordonner, articuler des intérêts et des objectifs contraires, dialoguer avec des cultures professionnelles bien marquées.

Cette fonction de traduction est une composante marquée du management

BIBLIOGRAPHIE

« *L'encadrement intermédiaire dans les champs sanitaire et social* ». Bertaux, Hirlet, Prépin et Streicher. Chez Seli Arslan. 2006

« *Encadrer, un métier impossible* » Frederik Mispelblom Beyer. Éditions Armand Colin, Paris 2006

« *le manager au quotidien* » H Mintzberg - éditions d'Organisation 2006

« *Savoir évaluer en action sociale et médicosociale* » Francis ALFÖLDI: éditions DUNOD 2006

« *Évaluer le climat social de votre entreprise* » Hubert LANDIER éditions d'Organisation 2008

["Guide du métier de cadre et responsable en action sociale et médico-sociale"](#)
[Patrick LEFEVRE collection Guides Santé DUNOD 2012 3ème édition](#)