



Sous la direction de  
Carole Amistani, Faïza Guélamine et Hakima Mounir

---

# Chef de service

## dans le secteur social et médico-social

Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-060038-0

Photo de couverture : © Minerva Studio - Fotolia.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| <b>Les auteurs</b> .....                              | V  |
| <b>Préambule</b> .....                                | IX |
| par François Daniès et François Noble                 |    |
| <b>Introduction</b> .....                             | 1  |
| par Carole Amistani, Faïza Guélamine et Hakima Mounir |    |

## Partie 1

### L'évolution de la fonction de chef de service

|            |                                                                  |    |
|------------|------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 1 | <b>Trajectoires individuelles des chefs de service éducatifs</b> | 7  |
|            | par Maxime Delaloy et Michel Foudriat                            |    |
| Chapitre 2 | <b>Le CAFERUIS : une innovation ?</b> .....                      | 43 |
|            | par Patrick Dubéchet                                             |    |
| Chapitre 3 | <b>« Du chef de bande... au chef de projet »</b> .....           | 59 |
|            | par Michel Defrance                                              |    |
| Chapitre 4 | <b>Les chefs de service face à la mutation du secteur social</b> | 73 |
|            | par Gyslaine Juvet                                               |    |

## Partie 2

### Les pratiques d'encadrement et leurs déterminants

|            |                                                             |    |
|------------|-------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 5 | <b>Le stagiaire CAFERUIS en situation de handicap</b> ..... | 93 |
|            | par Alain Bonnami                                           |    |

## SOMMAIRE

|                                                             |                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chapitre 6                                                  | <b>Les cadres dans le travail social : le déni du genre</b> ..... 113<br>par Véronique Bayer                                                             |
| Chapitre 7                                                  | <b>Les chefs de service aux prises avec le genre</b> ..... 129<br>par Hakima Mounir                                                                      |
| Chapitre 8                                                  | <b>Une approche phénoménologique<br/>de la fonction de chef de service</b> ..... 149<br>par Benjamine Weil                                               |
| <br><b>Partie 3</b><br><b>Stratégies et positionnements</b> |                                                                                                                                                          |
| Chapitre 9                                                  | <b>Le chef de service :<br/>construire son style dans la complexité</b> ..... 173<br>par Françoise Hillereau et Isabelle Joly                            |
| Chapitre 10                                                 | <b>De l'encadrement intermédiaire au dispositif<br/>d'encadrement</b> ..... 191<br>par Brigitte Ferrat, Frédéric Mispelblom-Beyer et Jacques<br>Riffault |
| Chapitre 11                                                 | <b>La pensée du manager dans une perspective<br/>organisationnelle</b> ..... 211<br>par Stuart Harrison                                                  |
| <b>Épilogue</b> ..... 231                                   |                                                                                                                                                          |
| <b>Table des matières</b> ..... 237                         |                                                                                                                                                          |

# Les auteurs

**Somaya ABDELBAR**, psychologue clinicienne, chef de projet des formations sur site à l'ANDESI. Elle intervient dans les actions d'analyse et d'accompagnement des pratiques professionnelles auprès des intervenants et cadres du secteur, ou encore auprès des équipes en difficulté, voire en situation de crise.

**Carole AMISTANI**, responsable de formation à l'ANDESI en charge essentiellement des formations aux fonctions de direction (Resdos-Master 1 et DMS-Master 2) et du DEIS en lien avec l'UPEC. Elle est ethnologue de formation et docteure en sciences de l'éducation.

**Véronique BAYER**, responsable du pôle encadrement à l'ETSUP à Paris, où elle coordonne les formations suivantes : CAFERUIS, DEIS, CTRH et CIP. Elle a exercé les fonctions d'assistante de service social et de conseillère du travail en entreprise dans le secteur de l'industrie, de la grande distribution et de la presse. Elle a obtenu un master « Formation, travail, espace social et politique » et prépare actuellement une thèse à l'IRIS-EHESS sur la question du genre sous la direction de Marc Bessin.

**Brigitte BERRAT**, responsable du pôle Formations supérieures et recherche (IRTS Île-de-France Montrouge Neuilly-sur-Marne), maître de conférences associée à l'université Paris 13 (UFR SMBH).

**Alain BONNAMI**, responsable de projet et du CAFERUIS à l'EFPP. Titulaire du master de recherche, travail social, action sociale et société au CNAM (2010).

**Maxime DELALOY**, doctorant en sociologie et enseignant vacataire à l'UPEC (Université Paris-Est Créteil). Enseigne la sociologie des organisations. Participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat UPEC-ANDESI. Réalise des interventions dans les établissements sociaux et médico-sociaux et accompagne des professionnels dans le cadre de la validation des acquis de d'expérience.

**Michel DEFRANCE**, éducateur spécialisé. Directeur d'ITEP en retraite, ancien président de l'AIRe (association des ITEP et leurs réseaux). Président de la FNADESS (Fédération nationale des Associations de directeurs et de directrices d'établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux sans but lucratif)

**Patrick DUBÉCHOT**, sociologue-démographe. Responsable du Centre de recherche et d'études en action sociale (CREAS) de l'ETSUP. A réalisé des travaux sur les emplois et les métiers de l'intervention sociale dans son emploi précédent au sein du CREDOC dans les années quatre-vingt-dix pour divers ministères et les OPCA de branches. Auteur de l'ouvrage *CAFERUIS*, 1<sup>re</sup> éd., 2008, et avec Patrice Leguy 4<sup>e</sup> éd., Vuibert, coll. « Itinéraires Pro », 2012.

**Michel FODRIAT**, sociologue. Enseignant à l'UPEC (université Paris-Est Créteil). Enseigne la sociologie des organisations. Participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat UPEC-ANDESI. Intervient dans la formation CAFDES organisée par l'ARIF. A fait de nombreuses interventions et recherches-actions dans plusieurs champs : établissements et services du secteur social et médico-social, entreprises industrielles, collectivités territoriales.

**Faïza GUÉLAMINE**, responsable de formation à l'ANDESI, elle assure en lien avec l'UPEC, la coordination de la formation CAFERUIS ; elle est également responsable de la formation CAFDES dans le cadre de l'ARIF, des formations en perfectionnement destinées aux équipes d'encadrement et de direction et anime d'autres activités auprès de professionnels et de cadres du secteur social et médico-social. Elle est assistante de service social de formation et docteure en sociologie.

**Stuart HARRISON** a eu une expérience de manager en entreprise à l'étranger, dans différents secteurs lucratifs. Avec une formation d'éducateur spécialisé, il exerce dans la protection de l'enfance depuis une quinzaine d'années. Il est actuellement chef de service au sein d'une association, en milieu ouvert, et chargé d'enseignement à l'université Paris-Est Créteil.

**Françoise HILLEREAU**, psychologue clinicienne, thérapeute de couple et de famille (membre de l'Association européenne de thérapie familiale — EFTA). Elle exerce comme superviseur, thérapeute et cadre pédagogique auprès des cadres en formation à l'ITS Pierre-Bourdieu de Pau.

**Isabelle JOLY**, juriste, spécialisée en sciences criminelles, formée à l'approche systémique et à la thérapie familiale. Elle exerce comme cadre pédagogique auprès des cadres en formation à l'ITS Pierre-Bourdieu de Pau. Elle est également chargée de cours en criminologie à l'université de Pau.

**Gyslaine JOUVET** a animé pendant plusieurs années des formations de chefs de service et construit des projets d'équipe de direction lors de son expérience de consultante. Directrice adjointe d'un dispositif médico-social, titulaire d'un master 2 : « Travail social, action sociale et sociétés », doctorat en cours sur la légitimité des cadres du social au CNAM (chaire Travail social et intervention sociale, Paris). Elle a publié *Parcours et légitimité des cadres du social*, L'Harmattan, 2009.

**Frederik MISPELBLOM-BEYER**, professeur de sociologie université Paris UniverSud Évry. Responsable équipe CRF/ETE (« Enseigner, transmettre, encadrer »), CNAM/Ueve, chargé de mission pour la création du Centre pédagogique des métiers de la santé. Site : <http://www.encadrer-et-manager.com>.

**Hakima MOUNIR**, maître de conférences en sociologie à l'UFR SESS (Sciences de l'éducation et sciences sociales) de l'UPEC ; membre du laboratoire CIRCEFT-REV (Centre interdisciplinaire de recherche, culture, éducation, formation et travail — reconnaissance expérience, valorisation). Coordinatrice du CAFERUIS et des formations aux fonctions de direction (Resdos-Master 1 et DMS-Master 2) dans le cadre du partenariat avec l'ANDESI.

**Jacques RIFFAULT**, directeur des études de l'IRTS Île-de-France Montrouge/Neuilly-sur-Marne. Éducateur spécialisé et philosophe, ex-chef de service à l'ASE, il est engagé dans la formation des cadres depuis 1990.

**Benjamine WEIL**, consultante et formatrice en philosophie du travail social. Après des études de philosophie menée en parallèle d'une inscription professionnel dans le champ du social sur des postes à responsabilités intermédiaires (chef de projet PRE pour une ville et chef de service dans un service expérimental de prévention et de protection sur l'ensemble du département 93 (Etap'ADO), ces deux dernières années ont été consacrées au développement d'une pensée sociale inspirée de la complexité induite par la phénoménologie.





# Préambule

**S** I **L'ASSOCIATION ANDESI**, Association nationale des cadres du social, regroupe à l'origine des adhérents appartenant majoritairement au secteur privé associatif, essentiellement des directeurs d'établissements et services pour inadaptés (handicap mental, physique ou social), elle affirme depuis plusieurs décennies une vocation plus large et s'ouvre à tous les cadres, adjoints ou chefs de service.

La dimension direction générale et direction d'associations vient désormais compléter cette orientation réaffirmant fortement de ce fait son cœur de métier et la vocation première de l'ANDESI, sans négliger les travailleurs sociaux qui travaillent sur le terrain en prise directe avec des populations de plus en plus durement touchées. À ce titre, l'ANDESI est un observatoire privilégié des mutations qui traversent le secteur social et médico-social et tout particulièrement celles concernant l'exercice des fonctions d'encadrement.

Aujourd'hui, fort d'un partenariat de plus de 20 ans dans la professionnalisation et la qualification des cadres de direction, l'ANDESI et son centre de formation permanente et supérieure et l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) ont souhaité lancer une réflexion, à ce jour inédite, sur ce que les transformations du secteur produisent en matière d'évolution de la fonction de chef de service. Ce projet a abouti à l'organisation des Premières Rencontres nationales des chefs de service les 21 et 22 juin 2012 à Paris intitulées : « Entre contraintes et incertitudes. Questions de statut, d'identité et de positionnement ».

Les contributions et débats développés lors de ces journées ont fait émerger un certain nombre de constats et questions relatifs à la manière dont les chefs de service eux-mêmes se positionnent, modifient leurs pratiques, s'inscrivent dans de nouvelles trajectoires de formations et d'emplois...

À ce jour, cet ouvrage confirme l'engagement de l'ANDESI et de l'UPEC dans leur volonté de maintenir une dynamique pérenne de réflexion autour des enjeux propres à l'exercice de la fonction de chef de service dans l'action sociale et médico-sociale.

C'est dans cet esprit que sont organisées à Lyon en juin 2013 les Secondes Rencontres nationales autour de questions relatives au management, réflexions qui feront l'objet d'un second ouvrage à paraître en 2014.

François Daniès, président de l'ANDESI  
François Noble, directeur de l'ANDESI



# Introduction

**L**ES ORGANISATEURS DES PREMIÈRES RENCONTRES nationales des chefs de service ayant eu lieu les 21 et 22 juin 2012 ont décidé de publier un ouvrage, co-édité par Dunod et ANDESI, reprenant certaines des communications présentées durant ces journées et l'ouvrant également à d'autres contributions. En ce sens, ce livre ne constitue pas les actes de ces journées d'étude ; il s'agit davantage d'une entreprise collective présentant les enjeux liés à l'exercice de la fonction de chef de service rapportés aux différents contextes dans lesquels ce dernier exerce.

Les textes proposés ici s'appuient sur une problématique générale fondée à partir des réflexions produites au sein des équipes d'intervenants, des professionnels, de formateurs, et d'enseignants de l'ANDESI et de l'université Paris-Est Créteil (UPEC), réflexions visant à identifier la diversité et l'évolution des situations de travail dans lesquelles les chefs de services, et de manière générale, les équipes d'encadrement évoluent aujourd'hui.

Ces rencontres ayant pour objectif d'effectuer un premier « état des lieux » ont permis de mettre en évidence différentes manières d'appréhender des problématiques et questions relatives notamment au rôle stratégique des chefs de service.

Si les différentes appellations, « cadre intermédiaire, manager de proximité, éducateur chef, responsable d'équipe... », traduisent les contours flous de la définition d'un groupe professionnel et/ou d'une ou plusieurs fonctions, il n'en reste pas moins qu'en dépit de ces variations sémantiques, qui ne sont pas sans significations, l'ensemble des professionnels de l'encadrement est confronté à de multiples situations interrogeant postures et cadre d'activité.

Les chefs de service sont en effet désormais au cœur de nouvelles complexités plus ou moins repérées comme telles par l'ensemble des acteurs concernés : si les réformes de la législation et des dispositifs de gouvernance du secteur sanitaire, social et médico-social déterminent d'une part des changements majeurs dans la définition de la fonction, ces professionnels sont, d'autre part, garants des projets d'établissement et de l'amélioration de la qualité du service à apporter à l'utilisateur. D'autres mutations transforment également l'environnement dans lequel les chefs de service exercent leurs missions : le maintien de directives nationales relevant des politiques sociales générales s'observe aisément, toutefois des organisations territoriales souvent singulières, et parfois inédites jouent également un rôle primordial dans la continuité des soins ou de l'accompagnement par la constitution de réseaux et de partenariats locaux ; citons à ce sujet le fonctionnement en contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM).

Ces évolutions font écho aux réformes et restructurations organisationnelles impactant la gouvernance des associations et, plus largement, l'ensemble du secteur social et médico-social, bouleversant, de fait, la chaîne hiérarchique. Dans ce contexte, les enjeux auxquels décideurs et praticiens font face sont renouvelés et doivent pouvoir être identifiés par les équipes d'encadrement.

Ainsi, les métiers de cadres intermédiaires, particulièrement celui de chef de service, sont placés au centre de ces réorganisations hiérarchiques et managériales. En coordination avec une équipe de direction conduisant le changement, les chefs de service, par délégation, sont en effet amenés à gérer et animer les services et les équipes, à réguler le système de communication, à évaluer les pratiques, à développer les compétences individuelles et collectives. Sans leur action, le projet collectif ne peut advenir.

Ces derniers ont donc à se situer dans des environnements politiques, organisationnels et humains complexes, ce qui leur demande d'avoir des compétences et des positionnements assurés.

Dans cet objectif, cet ouvrage a donc l'ambition de stimuler la réflexion et l'analyse centrées sur le rôle de ces professionnels dans les organisations sociales et médico-sociales. Son originalité repose sur le fait qu'il mêle des contributions émanant de chercheurs universitaires, de formateurs et chercheurs du secteur de la formation sociale et médico-sociale, ainsi que de praticiens en fonction d'encadrement. Qui plus est, les écrits et recherches menés sur les transformations des fonctions occupées par ces cadres sont encore peu développés au regard des enjeux représentés par ces évolutions et l'ensemble des questions qu'elles suscitent pour ces acteurs, comme pour l'ensemble des responsables et usagers de l'action sociale et médico-sociale.

Trois grandes thématiques construisent le propos :

La première partie constitue une approche de l'évolution de la fonction de chef de service.

Elle apporte notamment des éclairages statistiques, à partir d'une enquête par questionnaires sur un échantillon national et donne un certain nombre de résultats sociodémographiques significatifs. Elle contribue par ailleurs à décrire la diversité et l'hétérogénéité des postes de chef de service éducatif, présente des données sur les trajectoires professionnelles en ouvrant des pistes de réflexion pour appréhender et comprendre les transformations du marché de l'emploi des cadres en lien avec les évolutions du champ de la formation. Elle aborde, en outre, les questions relatives à la formation et à la certification via des réflexions sur le CAFERUIS. Ce certificat représente, en effet, un point d'étape, un repère dans la construction et l'identification des dimensions/compétences propres à la fonction, en ce qu'il a nécessité l'élaboration d'un référentiel métier. Le référentiel est abordé ici dans une perspective dynamique (logique d'innovation) afin de prendre en compte la variabilité des postes occupés et d'être en capacité d'intégrer de nouvelles « figures d'emplois » de ces cadres.

Comment se construit cette fonction ? Autour de quels axes s'est-elle élaborée avec le temps ? Quelle place ces cadres ont-ils pu et peuvent, à ce jour, occuper, étant donné l'évolution des repères anthropologiques autour de ce qui fonde l'autorité en