



Être cadre dans l'action sociale et médico-sociale

Dobiecki B. et Guaquère D., ESF Ed., 2007

Bernard Dobiecki et Daniel Guaquère, tous deux psychosociologues, ont développé leurs spécificités en sociologie, sciences de l'éducation et en psychologie sociale par le terrain. En effet, Daniel Guaquère est, entre autres, éducateur spécialisé, psychologue, formateur en associations du secteur social et médico-social et directeur de l'Andesi¹ depuis 16 ans. Bernard Dobiecki est docteur en sociologie, consultant, formateur en institut supérieur du travail social et directeur de recherches.

Ce livre se veut une édition remaniée et réactualisée de celle de 2001. Et l'on perçoit rapidement, l'aspect quelquefois « partiel » du remaniement, lorsque se voient qualifiées d'actualités « récentes », par exemple, les questions posées en 1997 par Marc Vilbenoît et son interviewer, Jean-François Rabilloud, sur l'influence et le devenir des cadres. Néanmoins, cet ouvrage est un document de base intéressant, qui souhaite poser les questions de l'évolution des fonctions d'encadrant sous une double focale, l'une psycho-sociale, l'autre, issue des sciences de l'éducation.

Le premier chapitre effectue un retour sur les définitions de la notion d'encadrant, les changements dans la conception de l'encadrement, et notamment le passage de la fonction de cadre à celle de « manager ». Il se termine par les grandes fonctions du cadre selon les théories actuelles qui s'accordent à dire qu'elles renvoient à la question d'un « *Agir en permanence pour harmoniser et développer les compétences des autres, faire produire et développer des résultats.* »²

Le second chapitre traite de la mutation du travail et des fonctions de cadre, dans tous les secteurs professionnels. Un retour sur les dites évolutions offre un panel des aspects économiques, réglementaires et organisationnels impactés par ces mutations.

On trouve, dans ce chapitre, une réflexion menée sur la posture de cadre des institutions sociales et des éléments permettant de comprendre la nécessaire ré-interrogation de son histoire personnelle et professionnelle, dans le passage du terrain à l'encadrement, considéré par les auteurs comme un réel travail de deuil de sa pratique.

S'ensuit un débat sur la légitimité de la fonction d'encadrant et, pour y contribuer, un retour très instructif sur l'évolution des institutions sociales et médico-sociales, la question de la psychiatrie et les enjeux de la décentralisation (loi du 2 mars 82) ou la consigne donnée par les pouvoirs publics aux managers : « *Comment faire autrement avec moins, si possible mieux ?* ».

On y trouve encore un grand nombre de références réglementaires et législatives ainsi que le contenu de certains référentiels d'activités.

Le troisième chapitre concerne la question d'un encadrement « actif ».

Il traite tout d'abord de la question de l'évaluation de la qualité des prestations. En effet, la légitimité « naturelle » des établissements et services de l'action sociale et médico-sociale est remise en cause par la loi 2002-2 qui institue l'auto-évaluation des activités et de la qualité des prestations ainsi que l'obligation d'en communiquer les résultats.

Il engage ensuite le cadre à déléguer en proposant comme « outils » : fiche de poste, évaluation du personnel, projet et cohérence institutionnelle.

Le dernier chapitre fait part du débat sur les questions de compétences et de qualification, qui traversent tous les champs du travail.

Il expose naturellement l'identification des 3 composantes de la compétence, savoirs, savoir-faire et savoir-être, en vue de rendre compte des réformes subies par les diplômés (réforme LMD, DEIS, CAFERUIS, CAFDESIS), l'accès à la certification (VAE) et, entre autre, leurs conséquences en matière de modalités de délégations et de niveaux de qualifications des professionnels chargés de direction et d'encadrement.

On apprécie de trouver en fin d'ouvrage une bibliographie thématique, un ensemble d'annexes, comportant la liste des Conventions Collectives régissant les cadres du privé, des informations techniques relatives aux cadres de la Fonction Publique Territoriale, et autres informations relatives aux diplômés rendant finalement cet ouvrage utile aux professionnels désireux de se professionnaliser ou en situation de formation à l'encadrement.

Sophie Ansart

¹ Association Nationale des Cadres du Social

² François Mingotaud, (1998) ; La fonction d'encadrement, coll. Techniques pour réussir, Les Editions d'Organisation, Paris.