

La structure de l'ouvrage

TROIS PARTIES structurent l'ouvrage qui peut être lu par chapitre, ou en fonction des besoins du lecteur à partir du choix de thèmes. Conçue comme un guide, chaque partie se termine par un tableau de synthèse sur les éléments à retenir. Une table des matières détaillée en fin d'ouvrage ainsi qu'une bibliographie étayée pourront permettre d'élargir la culture et les recherches de chacun. Nous proposons un certain nombre de tableaux et schémas qui sont des illustrations utiles au plan de la lecture et de la compréhension. Enfin, l'ouvrage n'est pas seulement un guide professionnel et technique, il invite aussi à des réflexions générales et stratégiques sur les problématiques et les questions traitées. L'organisation du livre est restée assez proche de celle retenue lors de la première édition.

Une première partie intitulée « Métier et environnement » traite de l'observation et de l'analyse des organisations, du management et des fonctions d'encadrement, de la spécificité des cadres dans les entreprises et dans l'action sociale et médico-sociale.

Dans un deuxième chapitre, nous évoquerons le thème des mutations du professionnalisme ; nous tenterons d'en faire l'analyse et de tracer des perspectives sur les évolutions et mutations professionnelles, et donc de situer les formes d'encadrement au regard de l'évolution des politiques sociales, des transformations culturelles, des logiques d'actions collectives. Ce chapitre permettra aussi de s'arrêter sur les trajectoires professionnelles des cadres et devrait apporter des éclairages sur les processus de formation des acteurs concernés.

Une deuxième partie intitulée « Service et responsabilité » qualifie le champ de l'identité et de la compétence professionnelle du cadre. La notion de « service » est appréhendée à travers une diversité de définitions et d'approches. Ce point est important car il englobe la

dimension de l'action considérée à travers les missions, les prestations et les structures organisées.

Le deuxième chapitre développe plus directement les questions de la responsabilité du responsable de service et de la délégation, dans une double approche juridique et philosophique. Nous terminons cette partie par une présentation du profil de fonction.

Le troisième chapitre appréhende la dynamique de la fonction autour des questions de pouvoir et d'autorité, autour des styles d'encadrement et de la mise en perspective opérationnelle de la fonction symbolique et stratégique du cadre. La mise en scène et la présentation ou encore « l'art et la manière » sont constitutifs de la légitimité et de la reconnaissance du cadre en fonction.

La troisième partie intitulée « Les méthodes et outils de la compétence » constitue le cœur de l'ouvrage dans sa dimension stratégique et opérationnelle, assurant les conditions et actions relatives à l'exercice de la fonction et au développement du métier.

Un premier chapitre porte sur le management du changement et la compréhension par les cadres de la complexité d'une organisation, des éléments culturels structurants de la vie d'un établissement ou d'un service, et de la lecture des institutions à travers les acteurs et leur diversité, les enjeux et stratégies du changement.

Un deuxième chapitre se centre sur les projets et l'animation du service ; il constitue un point essentiel qui aborde la place de la mission d'un établissement ou d'un service, et son développement auprès des usagers et des partenaires. Le projet et la méthodologie de projet seront décrits comme un point de la dynamisation interne et externe.

Un troisième chapitre aborde la fonction d'animation du cadre de service, à travers la valorisation du travail d'équipe, l'animation et la régulation de la vie institutionnelle, la formation continue. Il met en perspective le thème de la communication à travers les stratégies et outils qui suscitent, entraînent et maintiennent la dynamisation et la qualité des coopérations internes, ou encore la motivation de chacun au sein d'une équipe.

Pour conclure, nous situons le cadre de service dans une fonction de conseil au sein de l'établissement, auprès du directeur et comme membre de l'équipe de direction. Il s'agit là d'une notion peu présente habituellement et qui légitime la position d'observateur actif, dans une fonction d'écoute attentive du terrain, capable de porter conseil, d'alerter ou de nourrir la compréhension de l'institution.

1. LES LIMITES DE L'OUVRAGE

La diversité des formes d'encadrement dans l'action sociale et médico-sociale étant importante, l'ouvrage pourrait laisser l'impression d'un survol et d'un non-développement spécifique des différents statuts existants, ou ne pas prendre assez en considération les spécificités sectorielles liées aux différents types d'établissements ou de services.

Cela est un choix dans la mesure où nous n'avons pas comme objectif une seule description des différents lieux d'exercice, même si nous en tenons compte, mais bien de nous inscrire dans une démarche de Guide pour comprendre, analyser le métier et les compétences comme les outils de mise en œuvre de la fonction sur le terrain.

Notre hypothèse est fondée sur le fait que la fonction cadre, au-delà des particularismes liés aux secteurs et aux typologies d'établissements ou services, peut être appréhendée de manière transversale. Elle devrait autoriser à terme une plus grande mobilité entre les univers culturels et techniques qui composent le secteur de l'action sociale, conscient que les statuts, conventions collectives et autres cadres institutionnels peuvent constituer des avantages et repères nécessaires, mais aussi des limites à la transversalité entre les « mondes sociaux » qui composent cet univers professionnel.