

Marcel Jaeger

Sociologue, titulaire de la chaire de travail social et d'intervention sociale au CNAM

CONFERENCE**Recrutement des cadres : le décalage entre exigences professionnelles et formation**

Le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) est connu pour avoir formé des générations d'ingénieurs. A partir de 2001, il a créé une chaire de Travail social et un peu plus tard une chaire Relations de service, derrière laquelle se trouvent des enseignements référés explicitement à l'Economie sociale et solidaire. Je suis responsable d'un département dans lequel il existe deux masters, un master de recherche en travail social et un master professionnel intitulé Innovation sociale-Economie sociale et solidaire. Nous avons croisé les deux, avec un tronc commun de deux cent heures sur ces deux masters. Auparavant, j'étais directeur d'Institut régional du travail social (IRTS).

Je vais essayer de répondre à la question qui m'a été posée. Tout d'abord, oui, il existe un problème de recrutement, mais pas seulement pour les cadres. Il faut intégrer que ces dernières années, le secteur social et médico-social a connu une situation de crise, avec une baisse d'attractivité à la fois pour le secteur en général et pour la fonction de direction. Quand je m'occupais des formations des assistantes de service social à l'IRTS Montrouge / Neuilly-sur-Marne, nous avions 80 places financées par le Conseil régional, mais nous n'avions pas 80 candidats. Actuellement, la baisse du nombre de candidats à l'entrée en formation concerne d'autres professions sociales. Une seule se porte bien : éducateur de jeunes enfants, parce que les jeunes enfants ne paraissent pas trop problématiques. Le rapport au métier a énormément évolué. Ce n'est pas lié uniquement à des questions de valeurs, mais à des représentations des publics et de la fonction. Il existe également des décalages sur fond de diversité des attentes des employeurs, des pouvoirs publics et d'une offre de formation assez segmentée. Finalement, dans l'intitulé qui m'a été proposé, nous partons d'une question, mais avec un postulat de mise en lien entre les exigences professionnelles d'une part et les formations d'autre part. En réalité, deux formes de décalage se présentent. Un premier décalage concerne les formations conçues pour des « gestionnaires » : des formations en rupture ou supposées être en rupture avec les formations sociales initiales ; elles seraient en décalage avec la recherche de cadres « porteurs de sens et de valeurs ». Tel le reproche qui a été fait, à tort à mon avis, au CAFDES, diplôme de directeur délivré par l'Ecole des Hautes études en santé publique, à Rennes. Un autre décalage apparaît à partir du moment où l'on considère qu'à l'inverse, se développent des formations supérieures pour des travailleurs sociaux, dans la continuité des formations sociales initiales. Dans ce cas, le décalage se fait avec les besoins de compétences techniques et gestionnaires attendues par les employeurs ou par les pouvoirs publics. Deux cas de figure donc, sachant que l'on ne peut pas mettre des intitulés de diplômes en face de chacun d'eux, parce que la façon de concevoir la formation des cadres est liée à des cultures professionnelles, à un enracinement dans des structures de formation et surtout dans un paysage institutionnel divisé.

Le contexte peut expliquer ces difficultés. D'abord, j'y ai fait allusion, il est difficile de recruter du personnel éducatif, particulièrement dans le champ de la prévention spécialisée ou dans celui de l'inclusion sociale pour des CHRS. Le taux de personnel non qualifié fluctue selon les secteurs pour les éducateurs spécialisés entre 12 et 40%. L'idée qu'il existe un décalage entre la façon dont la formation a été pensée et les attentes des publics correspond aussi à des réflexions faites à propos des publics dont nous avons du mal à cerner les problématiques. L'ONPES (Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale) vient de lancer un appel d'offres de recherche à propos de la notion de public invisible. A partir du moment où vous laissez entendre que les publics pour lesquels vous allez intervenir sont assez étranges, méconnaissables, voire invisibles, cela modifie considérablement le rapport au travail. On observe aussi une redéfinition des dispositifs d'action sociale liée à l'évolution des politiques publiques y compris avec des formes nouvelles. Nous partions tous, dans le passé, sur une logique d'établissement, assez sécurisante, pour en arriver à une logique de service, voire de plateforme, de dispositifs globaux d'accompagnement, comme on le dit à propos des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques. Nous constatons également un nouveau rapport aux personnes et une reconfiguration des métiers et des formations, avec le fait que s'atténue la distinction, à laquelle nous étions habitués, entre le monde des professionnels d'une part, le monde des bénévoles et des militants d'autre part ; ce clivage tend à s'effacer. A cela, il faut ajouter les aidants informels et aidants familiaux pour lesquels le législateur a prévu des formations. Finalement, il existe un continuum d'intervenants de toutes sortes. Vous remarquerez d'ailleurs que la chaire de travail social - c'est le cas aussi d'une autre instance, la Commission professionnelle consultative qui traite des diplômés - ne s'appelle plus seulement « de travail social », mais « de travail social et d'intervention sociale ».

Tout ceci se déroule sur fond de crise de légitimité dans l'action sociale et médico-sociale. Ce secteur a été très marqué par des scandales médiatisés (affaires liées à la pédophilie, violences faite aux personnes âgées, effets de la canicule en 2003...). En 1984, au moment de la réforme du code pénal, les premiers articles de Stanislas Tomkiewicz sur la notion de maltraitance institutionnelle paraissent. Un choc se produit alors. Quand la maltraitance est le fait d'individus, les réponses pénales peuvent être déclenchées, tandis que la notion de maltraitance institutionnelle modifie complétement l'image de ce secteur. Cela va de pair avec la montée du consumérisme, des lobbys qui favorisent la médiatisation de plus en plus forte des scandales, la montée du juridique et des contentieux, et, avec la décentralisation, une proximité avec les élus locaux qui n'existait pas autrefois. Auparavant, l'Etat était le seul interlocuteur. Aujourd'hui, le rapport aux politiques est très étroit dans les champs de la protection de l'enfance, de l'hébergement des personnes handicapées adultes, des maisons de retraite. Les politiques, quant à eux, renvoient un message fort et constant : l'illisibilité du secteur social et médico-social. Dans ce contexte, le recrutement de travailleurs sociaux se complique par le fait que les futurs professionnels et les professionnels eux-mêmes ont de plus en plus de mal à trouver les logiques qui président à l'organisation de leur secteur d'appartenance. Par exemple, tous les acteurs se plaignent du nombre particulièrement élevé de sigles et de la complexité de la réglementation.

Pour ce qui est de la formation des travailleurs sociaux, un choix historique s'est effectué en 1975, au moment de l'adoption des deux lois qui structurent les

secteurs social et médico-social : la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées et surtout la loi relative aux institutions sociales et médico-sociales. A ce moment-là, un débat a eu lieu : où former les professionnels du secteur, alors que le CAFDES va émerger en 1978 mais est déjà en gestation ? Le législateur tranche : ce ne sera pas, à la différence de beaucoup de pays en Europe et d'autres pays étrangers, à l'université. Ce choix est historique. Quatre diplômes sont tout de même délivrés par le recteur parce que ce sont des diplômes à support interministériel : les diplômes d'éducateur spécialisé, de moniteur-éducateur, d'éducateur technique spécialisé et conseiller en économie sociale familiale. Les autres sont délivrés au titre des affaires sociales. Il existe aussi des diplômes délivrés par le Ministère de la justice et par le Ministère de l'agriculture. Au total, les formations sociales sont structurées à partir de 14 certifications identifiées par le code de l'action sociale et des familles. En réalité, la Direction de la recherche, de l'évaluation et des études statistiques (DREES) dénombre 143 diplômes délivrés par cinq ministères certificateurs.

En 1978, l'idée est de concevoir des formations supérieures pour les professionnels. Avec le Diplôme supérieur du travail social, est mise en place une double délivrance de diplômes : celui-ci et un diplôme universitaire de niveau 2, à l'époque la maîtrise. Mais le DSTS est un cas isolé. Il fonctionne avec trois options : encadrement, recherche, formation ; ce n'est pas un diplôme pour les cadres dirigeants. Il existe trois arguments pour justifier ce choix du maintien d'un ancrage dans le terrain professionnel et de la continuité avec les formations sociales initiales :

- La finalité est de se préparer à des sujets vulnérables nécessitant des savoirs spécifiques ;
- Ces savoirs sont des savoirs pratiques d'où les apports de l'alternance ;
- Beaucoup de professionnels dans ce secteur ont eux-mêmes connu des parcours de vie compliqués, ce qui est un problème majeur par exemple dans le champ de l'aide à domicile : des personnes en insertion font elles-mêmes intervenir des personnes en insertion avec des décalages culturels considérables.

Un aspect important est à relever : il existe différents savoirs, les savoirs théoriques, juridiques, procéduraux, pratiques, des savoir-faire... Nous avons organisé au CNAM, en 2012, une conférence de consensus sur la recherche et le travail social. Il est très difficile de faire évoluer la formation des cadres et des travailleurs sociaux tout en se rapprochant de la thématique de la recherche, car s'il existe des publics méconnus, il faut tout de même continuer à développer la recherche.

Par ailleurs, l'obligation de qualification des cadres dirigeants est très tardive. Elle apparaît dans l'article 15 de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Mais il faut attendre le décret du 19 février 2007 pour que l'obligation de qualification se traduise dans la réalité.

Désormais, il existe trois diplômes pour les cadres :

- Le CAFDES, diplôme de niveau 1, est le diplôme de directeur avec un taux d'échec important à l'entrée, 30%, et un taux d'échec important à la sortie, 30% également. L'obtention du CAFDES donne accès à une espèce d'aristocratie managériale.
- Le DEIS, diplôme d'Etat d'ingénierie sociale est un diplôme de niveau 1, conçu comme l'ancien DSTS en concomitance avec un master, plutôt

destiné aux chargés de mission, conseillers techniques, formateurs, concepteurs de projet...

- Le CAFERUIS, certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrant et de responsable d'unité de l'intervention sociale, est un diplôme de niveau 2. C'est en fait le vrai diplôme de directeur d'établissement ou de service. Il rassemble le plus de candidats. Mais la plupart des directeurs en poste passe par la VAE (validation des acquis de l'expérience).

Aujourd'hui, il est question d'emboîter ces diplômes au niveau 1, avec un tronc commun entre le CAFERUIS et le CAFDES, pour favoriser les transitions professionnelles.

L'actualité est également de développer de nouvelles coopérations avec les universités à partir d'un rapport réalisé pour la Direction générale de la cohésion sociale en 2012. Chacun pressent une évolution, notamment pour valoriser la fonction de cadre. L'idée n'est pas d'intégrer totalement les formations sociales à l'université. Il s'agirait plutôt de développer des relations par des conventions et d'essayer de trouver des combinaisons permettant d'avoir des cadres dirigeants à la fois ouverts à des thématiques théoriques, avec un armement conceptuel conséquent, et en même temps qui ne perdraient pas le pied dans le secteur professionnel.

Nous noterons que les titulaires du CAFDES ne visent pas tous des postes de cadres. Beaucoup reculent devant la fonction de direction. J'ai travaillé avec une équipe de prévention spécialisée dans laquelle quatre personnes avaient obtenu le CAFDES ou des doctorats. Je leur ai demandé pourquoi ils restaient dans cette équipe : il n'était pas pensable pour eux de passer le pas et de devenir directeur.

Les mutations du secteur social et médico-social sont un autre aspect à prendre en considération. Deux difficultés caractérisent ce secteur :

- L'hétérogénéité croissante des publics accueillis conduit à abandonner le présupposé de l'homogénéité de l'institution : elle ne peut plus être considérée comme une microsociété dans laquelle le directeur ou la directrice peuvent s'épanouir dans la standardisation des pratiques. Nous sommes sortis de cela. De ce fait, les responsables se sentent particulièrement exposés.
- Il existe un nouveau rapport aux personnes, avec quatre paradigmes caractéristiques de l'évolution des politiques publiques :
 - 1- La participation et la citoyenneté
 - 2- La notion de complexité
 - 3- La notion de parcours, d'aléas, de ruptures
 - 4- L'accent sur les interactions avec l'environnement

Je me réfère au Plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion préparé par le rapport *Gouvernance des politiques de solidarité* de la Conférence nationale contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale de décembre 2012 de Michel Dinet et Michel Thierry. Il s'agissait pour eux de dépasser la solidarité par les droits pour renforcer la « solidarité d'engagement ». Cela ne signifie pas abandonner la solidarité par l'affirmation des droits des personnes, mais d'aller au-delà. Nous sommes dans un après loi 2002, après un temps assez long d'appropriation d'une loi qui a mis l'accent, à juste titre, sur les droits des usagers, pour aller maintenant vers une reconsidération du rapport aux personnes sous la forme d'une solidarité d'engagement. C'est d'ailleurs ce dont le

Conseil supérieur du travail social s'est emparé à l'occasion d'un rapport qui lui avait été demandé par Marisol Touraine et Marie-Arlette Carlotti en son temps. Le titre en est : « Merci de ne plus nous appeler usagers » ; il reprend le propos d'un allocataire du RSA. Il va donc falloir faire le lien avec les professionnels en disant : « Ne perdez pas de vue l'effectivité des droits. Il ne s'agit pas de prouver que vous avez mis en place le Conseil de la vie sociale. Il s'agit de savoir si vous avez compris qu'il est impératif de travailler avec les ressources des personnes et pas seulement d'être dans une attitude d'écoute et de respect ». Il y a là un cap à passer. C'est un des enjeux des Etats généraux du travail social.

Pour conclure, l'action sociale et médico-sociale a besoin de nouvelles compétences dans le domaine de l'Economie sociale et solidaire. Mais il ne faut pas perdre de vue la nécessité de croiser les apports des associations portées par des militants et des bénévoles d'une part, et ceux des professionnels plus fortement sur le registre de la professionnalisation. Cela se fait déjà à travers la thématique du décloisonnement. Tous les acteurs sont confrontés à un système est très segmenté. Cela vaut à la fois pour les politiques publiques, pour les institutions, pour les métiers et les catégories professionnelles au nom d'une focalisation sur les identités. Mais il existe d'autres dynamiques contribuant aux changements qui s'imposent. Par exemple, les travailleurs sociaux se réfèrent de plus en plus à l'intervention sociale d'intérêt collectif qui est une autre façon de parler de l'action communautaire pour laquelle le CNAM fait offre de formations. Il en est de même avec le Master du CNAM intitulé : « Innovations sociales - Economie sociale et solidaire ». Mais je ne cesse de dire que l'innovation existe aussi dans le monde du social classique, ce que certains sociologues appellent le « social installé », le « social de gestion », voire « de l'arrière ». Sinon cela ne peut qu'aboutir à une démobilitation croissante de beaucoup de professionnels. Or l'innovation n'est pas uniquement le fait de l'Economie sociale et solidaire. Cela signifie que dans les formations de cadres et de cadres dirigeants, il faut absolument s'autoriser à parler des situations dans lesquelles des paris sont pris plutôt que d'être dans l'imposition de normes. Mais le pari implique un risque. Or il est souvent de bon ton de ne jamais dire que l'on est en difficulté, alors que tout le monde, cadres ou non, est susceptible d'être en difficulté. La question est donc : comment s'autoriser une réflexion dans un espace sécurisé ? De même, il est tout à fait essentiel de valoriser la dimension éthique, en allant au-delà de la construction d'un code de déontologie ou de la définition de normes. Rien de mieux pour cela que d'essayer d'aérer les formations et les fonctionnements.