

Devenir cadre avec le CAFERUIS : la construction d'une posture professionnelle

Introduction

En matière d'intervention sociale, le contexte français est marqué depuis une dizaine d'années par un fort mouvement de professionnalisation. Pour simplifier ce contexte, on peut dire que ces réformes touchent trois niveaux d'organisation : celui de la gouvernance (les institutions), celui des formations (les acteurs) et celui des pratiques (les méthodes). C'est à ce second niveau que l'on veut s'intéresser ici avec la création en 2004 d'un nouveau diplôme : le Certificat d'Aptitudes aux Fonctions d'Encadrement et de Responsable d'Unité d'Intervention Sociale. Ce nouveau diplôme ne veut pas dire pour autant nouveau métier ; dans beaucoup d'établissements de secteurs différents, on connaissait le métier de « chef de service », voire d'« éducateur chef », l'intitulé désignant moins un différentiel de statut qu'une fonction de coordination. Le CAFERUIS vient donc institutionnaliser cette place de cadre.

Les ingrédients d'une professionnalisation

Tous les métiers du social sont, depuis leur création, sous le giron d'écoles spécialisées qui contribuent à une forme de professionnalisation, au moins dans le sens du contrôle de l'accès à ces activités (de l'entrée en formation à l'exercice et la reconnaissance statutaire). Certes, avec l'ouverture européenne (harmonisation, mobilité), l'université apparaît comme un acteur légitime pour former ces professionnels et elle a pu le faire surtout sur des secteurs émergents (avec des licences professionnelles sur des nouveaux métiers comme par exemple ceux de la médiation) mais le principe d'un monopole de fait ne peut être que constaté. Les conditions d'émergence du CAFERUIS ne dérogent pas à cette règle : il est régi par des textes nationaux qui déterminent :

- les opérateurs de formation (via un dossier d'agrément exigeant) ;
- les modalités d'accès à la formation (avec notamment le principe d'une sélection et des critères d'expériences) ;
- la définition du métier par un référentiel professionnel (en six fonctions) et un référentiel de compétences ;
- l'accès au métier par la définition de contenus de formation précis et des épreuves uniformisées.

Certes, chaque opérateur de formation dispose d'une latitude pour décliner cette maquette nationale mais force est de constater que les opérateurs actuels sur ce créneau de formation restent les écoles « historiques » des métiers du social.

Pour autant, les métiers du management génèrent une offre de formations abondante, parfois même centrées sur le secteur de l'intervention sociale. Notre question de départ portait donc sur le devenir de cette qualification dans un environnement concurrentiel intense¹ : allait-on voir se renforcer une expertise sectorielle sur le modèle d'un segment professionnel ? Et si oui, avec des professionnalités particulières ? Ou cette spécialité allait-elle se dissoudre comme une formation parmi d'autres ?

Répondre complètement à cette question supposerait une analyse du marché des qualifications au travers des offres d'emploi (lesquelles affichent très souvent « CAFERUIS exigé »). La perspective adoptée ici est autre (même si la mesure de l'employabilité des certifiés renseigne sur cette question)² : elle consiste à s'interroger sur toutes les transformations opérées par cette expérience de formation telles que les acteurs peuvent les percevoir pour eux-mêmes.

On est parti du recueil empirique de commentaires, impressions, témoignages, etc., reçus au cours d'échanges plus ou moins informels avec des stagiaires soit au cours de leur formation, soit après leur qualification et qui tendaient à désigner les contours d'une nouvelle identité professionnelle forte.

Enquête et résultats

Pour cette enquête exploratoire, on a donc soumis un questionnaire à l'ensemble des certifiés du CAFERUIS de l'IRTS de Champagne Ardenne, soit 78 personnes diplômées entre 2007 et 2012.

Pour le contenu, outre le cartouche sociologique, 5 parties structurent le questionnaire, reprenant un l'ordre chronologique du déroulé de l'expérience :

- la situation au moment de l'entrée en formation ;
- le déroulement de la formation ;
- l'impact de la formation ;
- la situation au moment de l'enquête ;
- les projets de formation ;

Le taux de retour est particulièrement satisfaisant : 87% (68 sur 78).

¹ Cette concurrence pourrait être déclinée de différents points de vue : facilité d'accès, coût de la formation, durée et validation finale...

² En d'autres termes, mesurer la réalité de cette profession sectorielle de cadre passerait par un tableau des origines à partir des personnes en poste. Ici, on est plutôt dans la perspective d'une table de destinée...

Les répondants :

Logiquement, cette formation s'adressant en grande majorité à des professionnels ayant une expérience dans le métier, on a plutôt à faire à un public relativement âgé à l'entrée en formation, et plus encore puisqu'on les considère après leur sortie du cursus. L'âge des enquêtés se distribue globalement en trois parts égales si l'on prend les bornes moins de 40 ans, plus de 45 ans et un autre tiers regroupé sur la tranche 40-45 ans.

Des critères expérientiels (en termes de diplôme ou « d'expérience professionnelle dans les secteurs de l'action sociale ou médico-sociale ») intervenant dans les conditions d'accès à la formation, il est logique de retrouver ici des scores importants : plus de 90% sont dans ce cas, avec des durées non négligeables (plus de 10 ans dans 66% des cas, entre 5 et 10 ans pour 22% d'entre eux)...

En effet, cette expérience peut effectivement s'être déroulée sur un seul poste (33%) mais une multiplicité de postes est majoritaire : trois emplois pour 29%, quatre et plus pour 16%).

Elle peut également s'être réalisée en dehors du secteur social et médico-social : c'est le cas pour 45% de nos enquêtés, bien que sur une durée moins longue (de 1 à 5 ans pour plus de la moitié d'entre eux). Mais au total, tous les répondants ont une expérience de travail antérieure à la formation³ et 85% de l'échantillon déclare être titulaire d'un diplôme du SSMS

Très classiquement dans ce type de formation (formation professionnelle dite « continue »), la situation d'emploi est très majoritaire (un seul demandeur d'emploi) et dans le secteur social, mais un entrant sur deux n'est pas sur un « poste à responsabilité d'encadrement ».

Avant même l'obtention du diplôme, la formation peut impacter la situation professionnelle des stagiaires. Si deux personnes sont passées d'une situation d'emploi à une situation de non emploi (et une dans le sens inverse), on observe aussi deux formes de mobilité : horizontale pour 6 personnes (de cadre à cadre) ou de changement de secteur d'intervention (8 personnes), mais aussi verticale pour 11 personnes (soit une personne sur six parmi notre échantillon) qui sont passés d'une situation de non cadre à cadre. L'effet de promotion professionnel peut donc intervenir durant la formation et, dans la plupart des cas, du seul fait de celle-ci⁴...

³ Le second alinéa de l'article 2 de l'arrêté précise que la formation est ouverte aux candidats pouvant « justifier d'un diplôme homologué ou inscrit au répertoire national des certifications professionnelles au moins de niveau II ». C'est dire qu'un étudiant possédant une licence (de n'importe quelle filière) peut prétendre à entrer en formation CAFERUIS, même sans expérience professionnelle...

⁴ Certains enquêtés précisent pour illustrer ces configurations : prise d'un poste de direction, d'une fonction de chargé de mission pour une collectivité, responsabilité d'un second service...

N	Était cadre avant la formation	Devenu cadre durant la formation	Devenu cadre après la formation	Total cadres	Non cadre ou sans emploi ⁵
67	26	5	22	53 (80%)	14 (20%)

Rappelons qu'au moment de l'entrée en formation, une personne sur deux était en activité professionnelle sur un poste d'encadrement : ils sont 80% aujourd'hui à être dans ce cas.

Le choix du diplôme :

La totalité des enquêtés déclarent que « *l'engagement dans la formation était plutôt volontaire* », même si « *l'incitation de l'employeur* » est reconnue dans un tiers des cas, et il s'agit plutôt d'un engagement de longue date.

Le souci de valorisation de ce diplôme en termes d'activité professionnelle est clairement affirmé par l'ensemble des enquêtés : la presque totalité des répondants (3 « *plutôt pas d'accord* » et 2 non réponses) précisent que cette formation correspondait à leurs besoins (« *plutôt d'accord* » et « *tout à fait d'accord* »). Reste à comprendre le choix du CAFERUIS par rapport à l'ensemble de l'offre de formation sur le marché...

Le premier critère de choix qui ressort est celui de la reconnaissance du diplôme au niveau II (94% des répondants pour « *plutôt oui* » et « *tout à fait* »), suivi dans les mêmes proportions par « *les contenus de formation* » ainsi que « *la continuité de votre formation initiale* » et « *les perspectives d'emploi avec le CAFERUIS* ». Une unanimité se dessine donc autour du fait qu'il s'agit bien d'un diplôme du SSMS, avec des contenus qui permettent de l'inscrire dans la complémentarité des autres qualifications et, de surcroît, une reconnaissance par la branche professionnelle qui se traduit par une employabilité certaine.

Pourtant, le fait de « *l'inscription du CAFERUIS dans le CASF⁶* » ne fait pas l'unanimité (les répondants se répartissent à parts égales entre différentes modalités), tout comme celui de « *sa reconnaissance dans les conventions collectives* », comme si l'employabilité se jouait en-dehors du cadrage réglementaire de la qualification. Ceci peut se comprendre dès lors que « *l'augmentation de salaire* » et la « *perspective de mobilité professionnelle* », certes plébiscitées par plus de la moitié des répondants, passent loin derrière « *l'envie de prendre des responsabilités* » et, plus encore, « *l'envie de progresser dans l'expertise* ». L'engagement dans la formation semble se nourrir d'un engagement dans le métier du point de vue de l'expertise et de la responsabilité dans le pilotage de l'activité. La

⁵ Ce chiffre masque des réalités multiples et parfois de la mobilité, notamment dans la technicité du poste – sans pour autant bénéficier du statut de « cadre ». Et cette distribution ne vaut qu'au moment de l'enquête sans présager des mobilités sur la durée (sachant que l'ancienneté du diplôme est très variable parmi notre échantillon : entre 1 et 5 ans)

⁶ Code de l'Action Sociale et des Familles

mobilité professionnelle n'est qu'un moyen au service de cet engagement ; et le salaire, un bénéfice « de surcroît »...

Le déroulé de la formation, les difficultés, les supports...

On a interrogé les enquêtés sur le déroulement de la formation de différents points de vue : la tonalité globale de l'expérience de formation sur ses points les plus essentiels, les aspects les plus difficile à gérer et ce qui, à l'inverse, a été plutôt aidant.

Les réponses sont exposées dans les tableaux suivants par ordre croissant de satisfaction.

Comment qualifieriez-vous les aspects suivants de la formation ? (en pourcentage. N = 68)

	Nrp	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Tout à fait satisfait
Les modalités pédagogiques	2.9	0	5.9	76.5	14.7
L'ancrage sur les situations professionnelles	2.9	1.5	8.8	58.8	27.9
Les contenus de formation	2.9	0	1.5	77.9	17.6
Elle correspondait à vos attentes	2.9	0	1.5	72.1	23.5
Le respect du référentiel de formation	2.9	0	7.4	66.2	23.5
Le principe de l'alternance	4.4	0	2.9	55.9	36.8
Les échanges à l'intérieur de la promotion	2.9	2.9	4.4	38.2	51.5

Globalement, les moyennes de scores sont très positives (de 3.17 à 3.42 sur 4).

La concentration des réponses pour tous les items sur les modalités « satisfait » et la faible hiérarchisation des résultats ne permettent pas d'interprétation forte. En revanche, on voit se confirmer le souci d'expertise de métier avec la satisfaction liée aux ancrages sur les réalités et terrains professionnels.

Pour autant, on sait que cette formation peut, plus que d'autres cursus traditionnels (et notamment ceux de la formation initiale), dévier de la configuration prévue en termes de parcours tant les difficultés peuvent être multiples : l'agenda de la formation (participation aux enseignements, préparation des épreuves, rendus d'écrits) peut se révéler en concurrence forte avec d'autres contraintes de la vie familiale ou professionnelle. C'est ce qui se confirme avec les résultats suivants...

Quels sont les facteurs qui ont ou auraient pu vous mettre en difficulté ? (en pourcentage)

	Nrp	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
Les attendus de la formation	2.9	4.4	33.8	50	8.8
Le niveau d'exigence de la certification	2.9	1.5	26.5	51.5	17.6
La gestion du temps	2.9	5.9	4.4	54.4	32.4
La conciliation obligations personnelles et professionnelles (*)	2.9	1.5	7.4	41.2	47.1

(*) Deux personnes rajoutent en « autre facteur » des « événements familiaux »...

On pourrait voir ici un point de contradiction. Si les « attendus de la formation » et le « niveau d'exigence » de la formation sont évalués avec un poids relativement moyen, comment expliquer le poids de « la gestion du temps » (important ou très important pour 86% de nos enquêtés) sinon précisément par les obligations de production liées à la formation ?

En fait, on s'accommode relativement bien du niveau d'exigence attendu mais celui-ci implique des « conciliation » sur son mode d'organisation personnel pour plus de 90% des répondants...

C'est bien le poids de cet aménagement qui a été anticipé pour les 4 diplômés qui ont connu un report de la formation⁷ : événement ou aménagement familial, changement d'employeurs... Ou qui est à l'origine d'un report pour les épreuves de certification (15% des enquêtés) : l'échec *stricto sensu* n'est que rarement mentionné, à la faveur de difficultés de gestion du temps ou de soucis familiaux...

Parce qu'une formation (en plus d'une activité professionnelle et d'une vie familiale) suppose une recomposition de la vie sociale en générale, un stagiaire emmène de facto d'autres personnes dans l'aventure – ce qui n'exclut pas un grand sentiment de solitude. On a donc voulu appréhender l'entourage des stagiaires et le poids de celui-ci dans le déroulé de la formation.

⁷ On entend par là le fait d'avoir passé les épreuves de sélection avec succès et de garder le bénéfice de cette admissibilité pour intégrer la formation l'année suivante.

Comment qualifieriez-vous les facteurs qui vous ont aidé(e) durant la formation ?

	Nrp	Sans importance	Peu important	Assez important	Très important
Le soutien de votre hiérarchie	4.4	41.2	20.6	19.1	14.7
Le soutien de vos collègues de travail	5.9	20.6	29.4	29.4	14.7
Le soutien de/dans la promotion	4.4	5.9	10.3	61.8	17.6
Votre expérience professionnelle	5.9	0	8.8	50	35.3
Le soutien de vos proches	4.4	2.9	7.4	29.4	55.9

Du soutien, il en a donc fallu ; et par rapport aux deux sphères de vie sociale mentionnées plus haut, on voit que la sphère professionnelle reste la moins aidante (le soutien de la hiérarchie pour seulement un tiers des stagiaires), le fait d'être sur un poste d'encadrant ou non ne faisant pas varier significativement les résultats. Se dessine donc ici la diversité des dispositions de l'environnement, entre l'incitation des employeurs qui acceptent d'aménager l'organisation et le report sur le stagiaire des inconvénients de son absence régulière...

Au total, on peut souligner cette opposition entre le « soutien de la hiérarchie » qui recueille le plus gros score de « sans importance » tandis que le support le « plus important » se situe du côté des proches. Certes, les « collègues de travail » obtiennent un score moins faible que celui de la hiérarchie, plus dispersé aussi, mais tout ceci, ajouté au poids de « l'expérience professionnelle », dessine les contours d'un paradoxe : cette formation professionnelle mobilise plus les supports personnels (et expérientiels) que ceux de l'environnement de travail. Ainsi, on pourrait penser que le stagiaire en formation doit compter davantage sur lui-même que sur son environnement professionnel.

Certes, le tableau peut être assombri par des attentes déçues ou le jeu de représentations croisées sur ce que chacun doit faire (employeurs et salarié). Et l'investigation reste trop modeste pour affirmer des réalités sûrement plus complexes ; mais ce point mériterait un éclairage par des investigations complémentaires.

Conclusion

Cette première investigation permet de valider la généralisation des témoignages recueillis de manière plus ou moins systématique et informelle auprès des stagiaires. Par ailleurs, les commentaires finaux, abondants, vont également dans ce sens : une démarche personnelle, engagée, volontaire, qui suppose des aménagements sur sa vie personnelle – on a vu que c'est dans ce domaine que les supports sociaux opèrent -, mais qui se traduit aussi par une recomposition forte de l'identité professionnelle. Si l'on ne peut encore mesurer le poids de cette identité « en soi », on peut en revanche confirmer celle d'une identité « pour soi », un propre rapport au métier qui ne saurait se fonder sur une seule « expertise

technique ». C'est pourquoi on préfère parler de posture à dimension personnelle, à distinguer de ce que les sciences du management dénomment la posture managériale.

Tous ces diplômés s'approprient leur nouveau statut en référence à un socle de compétences identifiées et se reconnaissent dans cette fonction de « cadre ». Ce socle de compétences peut constituer un référentiel pour tous – même si les opérateurs de formation peuvent en faire des lectures sensiblement différentes ; reste à voir s'il permettra d'asseoir une identité de métier et permettre l'émergence d'un nouveau segment professionnel.