

# REpenser panser

# le management

À L'HEURE DES ÉVOLUTIONS  
ET TRANSFORMATIONS  
DU SECTEUR SOCIAL  
ET MÉDICO-SOCIAL ?

30\_31 mai 2024

**TROYES**  
en Champagne

CENTRE DE CONGRÈS  
DE L'AUBE

11<sup>ES</sup> JOURNÉES NATIONALES  
DES CHEF·FES DE SERVICE

# PROBLÉ- MATIQUE

Ces 11<sup>es</sup> journées nationales des cheffe-s de service co-organisées par l'ANDESI et l'ACTIF sont ici l'occasion de rappeler que le secteur social et médico-social est en pleine mutation depuis plusieurs années, pris sous l'impulsion des paradigmes sociétaux et des politiques publiques qui visent à promouvoir l'inclusion et l'autodétermination des personnes en situation de vulnérabilité aux fins de répondre au plus près de leurs aspirations, besoins et choix de vie.

Ces évolutions et les transformations qui en résultent, incitent progressivement les acteurs de terrain à innover ou tout au moins à faire évoluer leur offre de services dans un contexte de décloisonnement des dispositifs sur les territoires d'intervention, ce qui ne va pas sans impacter les organisations de travail, mais aussi les pratiques et postures professionnelles sur le terrain de l'accompagnement des équipes et des personnes.

Dans ce contexte - et alors que le gouvernement préconise pour les 5 ans à venir un véritable « choc de l'offre » - force est de constater que les développements en cours s'opèrent dans un environnement complexe, incertain, mais aussi « pressurisé » avec le sentiment partagé par les cadres qu'ils sont de plus en plus sollicités « pour transformer partout, tout le temps, sur tous les sujets »<sup>1</sup>, ce qui ne manque pas d'engendrer un certain nombre de paradoxes et de mises en tension à tous les échelons des organisations. Ces derniers sont à mettre en lien notamment avec : l'évolution incessante des politiques publiques ; l'avènement des logiques performatives et technicistes sur fond d'impératifs gestionnaires toujours plus contraignants ; la complexité croissante des situations rencontrées ; le risque de « polarisation », voire de « désarrimage » entre la gestion stratégique et parfois verticale des sièges associatifs et leur traduction opérationnelle... Le tout pris dans un contexte de désengagement des travailleurs sociaux en perte de sens face aux changements opérés bien souvent à « marche forcée » au risque aussi d'une forme de « managérialisme » descendant et désincarné.

Partant de ces constats, l'hypothèse centrale qui viendra nourrir les échanges tout au long de ces journées est que le mouvement de transformation actuellement à l'œuvre dans le secteur social et médico-social nécessite de repenser ou tout au moins de réinterroger à la fois la pertinence des modes d'organisations de travail et de management existants, mais aussi tout particulièrement les professionnalités à l'œuvre du côté des cheffe-s de service.

---

1. Témoignage issu du Baromètre *Direction[s]* 2023 publié dans la revue *Direction[s]*, n°224, novembre 2023, p.29

En effet, ces dernière-s, qui occupent une place à la fois centrale et singulière au sein des organisations, sont directement confrontés aux défis de ces transformations. Ils-elles doivent à la fois intégrer les orientations stratégiques dans leurs pratiques tout en ayant pour mission de « conduire le changement auprès des équipes professionnelles, en y donnant sens et en créant les conditions favorables pour appréhender ces mutations »<sup>2</sup>, ce qui les conduit parfois à occuper une « position interstitielle inconfortable »<sup>3</sup>.

Nous souhaitons donc questionner tout au long de ces journées le fait de savoir en quoi et comment les cheffe-s de service peuvent jouer un rôle central dans les processus de transformations à l'œuvre non seulement en tant que catalyseurs ou encore en tant que facilitateur-trice-s du changement.

Pour ce faire, nous tenterons de répondre aux questionnements suivants :

- En quoi les transformations mettent à l'épreuve les cheffe-s de service sur le versant de leur professionnalité, et comment, au-delà des difficultés parfois rencontrées (usure professionnelle, perte de sens, travail empêché, gestion des paradoxes, conflit éthique...), cette mise à l'épreuve peut « devenir vectrice d'apprentissage et de développement » dans le cadre de leurs missions ?
- En quoi et comment les cheffe-s de services sont nécessairement amené-e-s à promouvoir de nouvelles approches managériales (d'équipes, de projets...), prises non pas comme simples effets de mode, mais comme une manière d'impulser, à leur niveau, de nouvelles formes d'intelligence collective visant à (re)donner un sens commun et une vision partagée du contenu du travail auprès de leurs équipes dont il faut plus que jamais, continuer à prendre soin ?
- Dans quelle mesure, les cheffe-s de service disposent de marges de manœuvre pour initier des espaces réflexifs suffisamment ouverts pour co-construire les conditions d'un « juste équilibre » situationnel entre les enjeux stratégiques et la réalité de terrain des professionnels ; entre le fonctionnement en collectif et les aspirations individuelles des membres de l'équipe ; entre le besoin d'autonomie et la nécessité de réguler à certains moments les équipes et les projets ; entre l'obligation de s'inscrire dans une dynamique de changement et le besoin de sécurité des équipes ; entre la prise de risque et le droit à l'échec ?
- Et enfin pour élargir le débat, en quoi le thème central de ces journées interroge aussi la volonté des organisations à repenser leur propre modèle de gouvernance et/ou de « dirigeance » aux fins d'imaginer des voies qui permettraient, à l'heure où les rapports au travail se modifient radicalement, d'envisager des environnements de travail plus souples, moins hiérarchisés, moins descendants et donc plus autonomes et coopératif... ?

---

2 Arab, Abdelwahab. « La transformation de l'offre médico-sociale : effets et impacts sur les managers et équipes professionnelles du secteur de l'hébergement pour personnes adultes en situation de handicap », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. s, no. HS1, 2023, pp. 175-200.

3 Heichette, Simon. « Les cadres salariés du secteur social et médico-social : quand le managérialisme instrumentalise l'encadrement », *Le sens social*, 2023, p. 290.

# REpenser le management

## OBJECTIFS

- Identifier l'impact des évolutions et les transformations de l'offre qui en résultent sur les organisations de travail, les pratiques ainsi que les professionnalités des chef-fe-s de service ;
- Circonscrire le positionnement et le pouvoir d'agir des chef-fe-s de service en tant que catalyseurs et facilitateur-trice-s dans la conduite du changement ;
- S'approprier des modèles organisationnels émergents et des pratiques managériales associées qui mettent l'accent sur des environnements de travail moins hiérarchisés et plus autonomes ;
- S'initier à diverses approches et/ou outils managériaux dans le cadre des ateliers thématiques.

# Jeudi 30 mai

## 9 h - 9 h 30 - Accueil des participants

## 9 h 30 - 10 h - Ouverture et présentation des journées

**Gyslaine Juvet** - Présidente de l'Andesi

**Bruno Piastrelli** - Vice-Président de l'Actif

**Jean-Pierre Sinquin** - Directeur de Actif Formation

## 10 h - 11 h - Conférence plénière

***Repenser l'aporie « coût-souci d'autrui » pour panser les souffrances des chef-fe-s de services et des personnes accompagnées***

**Jean-Bernard Paturet** - Docteur d'Etat en philosophie - HDR - Professeur des Universités - Université Paul-Valéry Montpellier 3 - Centre de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Humaines et Sociales de Montpellier

Depuis une cinquantaine d'années, soit environ le vote des lois de 1975, les secteurs social et médicosocial n'ont cessé de s'organiser, de se réformer au plan du politique jusqu'à l'inclusion et la désinstitutionalisation, *au plan de l'éthique*, avec la perspective de l'accompagnement à l'autonomie des personnes, le respect de leurs droits et la mise en œuvre de leur projet de vie et au plan gestionnaire avec une recherche « du moindre coût », de la tarification à l'acte, dans la logique du nouveau paradigme de l'établissement comme « entreprise du social » où le management a dès lors pris une place considérable avec ses formes les plus humaines et les plus barbares.

Ces processus d'évolution permanente ont pris les cadres intermédiaires, les chef-fe-s de services, de plein fouet en leur demandant de mettre en œuvre au plus près des personnes en souffrances (professionnels-personnes handicapées) sans cesse de nouvelles décisions (*loi LFSS et loi ASV de décembre 2015, évaluations re-précisées dans la loi de juillet 2019, DUERP (document unique d'évaluation des risques professionnels), injonction à la coopération dans une culture de désengagement etc., à quoi il faut ajouter des tâches administratives de plus en plus nombreuses*).

Bien entendu, la pression est énorme sur les chefs-fe-s de services au point parfois de faire oublier que si « *entreprise sociale* » il y a, elle est avant tout *au service des êtres humains* qu'elle accueille et *non au service d'une gestion du moindre coût*. La question philosophique étant alors « *Avons-nous encore envie de faire quelque chose ensemble ? et si oui, qu'est-il possible de faire ensemble tout en tenant compte de la nécessité des coûts ?* »

C'est pourquoi il est toujours précieux de rappeler les raisons qui rassemblent, l'histoire qui constitue une communauté et le Grand Récit qui fédère. L'opposition entre les deux - moindre coût et souci d'autrui - ne peut qu'être stérile si aucune dialectisation ni aucune aporétique ne sont mises en œuvre pour soutenir l'accompagnement des personnes en souffrance (Professionnels y compris).

### ***Echanges avec la salle***

**11 h - 11 h 30 - Pause**

**11 h 30 - 12 h 45 - Table-ronde**

### ***De l'urgence de maintenir les équilibres entre les enjeux stratégiques et les réalités de terrain : place et rôles des chef-fe-s de services***

En présence de participant-te-s, directeur-trice-s et/ou chef-fe-s de service des secteurs du handicap, de la protection de l'enfance et des personnes âgées.

*Animation* : **Claude Juillard**

### ***Echanges avec la salle***

**12 h 45 - 14 h 30 - Déjeuner libre**

**14 h 30 - 16 h 30 : Ateliers collaboratifs**

**Atelier 1** - *La co-construction pour envisager le changement*

**Atelier 2** - *Le design thinking pour concevoir les projets et les organisations de travail*

**Atelier 3** - *Bienveillance, singularité, efficience, trois leviers du pouvoir d'agir du.de la chef-fe de service*

**Atelier 4** - *Les outils de l'intelligence collective pour favoriser la créativité et la coopération au quotidien*

**16 h 30 - 17 h 00 - Pause**

**17 h - 18 h - Conférence décalée**

**18 h - Cocktail**

# 11<sup>es</sup> JOURNÉES NATIONALES DES CHEF-FE-S DE SERVICE

TROYES - 30\_31 mai 2024



Bulletin d'inscription

Mme., M. : .....
Prénom : ..... Date de naissance : .....
Nom et adresse complète de l'établissement : .....
.....
Fonction actuelle dans l'établissement : .....
Téléphone professionnel : .....
Courriel : .....

## Catégorie socio-professionnelle

- Direction ou Direction adjointe Cadre
- Chef-fe de service
- Profession médicale ou paramédicale
- Profession éducative ou sociale
- Enseignement/Formation
- Service administratif ou technique

## Secteur d'intervention

- Protection de l'enfance
- Handicap enfant
- Handicap adulte
- Exclusion
- Autres (insertion, formation, personnes âgées...)

Merci de cocher la case  
correspondant à votre situation

## Frais de participation

Non adhérent : 450 €

Adhérents : 400 €

à jour de leur cotisation au 1<sup>er</sup> mars 2024

Je verse la somme de ..... €

Chèque n° .....

Un bulletin par inscription et un chèque libellé à l'ordre de *Actif Formation*

Bulletin à retourner à

**Actif Formation**

**259, Av. de Melgueil - BP 3**

**34 280 La Grande Motte**



# Vendredi 31 mai

**8 h 30 - 9 h - Accueil des participants**

**9 h - 10 h - Conférence plénière**

***Le Chef de service demain... le médiateur d'une nouvelle alliance à construire entre professionnels et usagers de l'action sociale***

**Roland Janvier** - Chercheur en Sciences sociales, Docteur en Sciences de l'informatique et de la communication, habilité à diriger des recherches et ancien Directeur Général du secteur social et médico-social

L'action sociale connaît une situation de crise inédite par son ampleur et ses conséquences pouvant créer dans les équipes un repli sur soi ou la défense d'intérêts de court terme. Face au constat d'un épuisement des modèles d'organisation de l'intervention sociale, n'est-il pas urgent d'envisager d'autres possibles pour l'action ?

La piste soumise au débat serait d'envisager une nouvelle alliance. Non pas entre les organisations du travail éducatif et social et les pouvoirs publics, ni même entre les professionnels et les organismes gestionnaires mais entre les travailleurs sociaux et les usagers eux-mêmes. Cette nouvelle alliance repose sur la conviction qu'il y a plus d'intérêts objectifs entre salariés et bénéficiaires que ce qu'en laissent paraître les discours sur les politiques sociales, au-delà même des termes employés pour promouvoir la participation.

La position des chefs de service pour initier les conditions d'une alliance à repen(pan)ser au sein des équipes est déterminante. Cela suppose de s'affranchir de la posture inconfortable en tension entre les injonctions venues « d'en haut », les réalités des professionnels du « front office » et les besoins des personnes accueillies ou accompagnées. Les chefs de service deviennent les médiateurs d'une alliance à négocier entre professionnels et usagers et, pour cela, ils utilisent toutes les occasions d'associer les uns et les autres au déroulement des actions. Il s'agit là d'un mouvement de promotion du pouvoir d'agir des parties prenantes, de la reconnaissance des légitimités des uns et des autres, de la valorisation des cultures et des expertises d'usage en présence.

***Echanges avec la salle***



**10 h - 10 h 30 - Pause**

**10 h 30 - 12 h 30 - Ateliers collaboratifs (suite et fin)**

**12 h 30 - 14 h 00 - Déjeuner libre**

**14 h 00 - 15 h 00 - Conférence plénière**

***Ouverture prospective : où vont les organisations médico-sociales et sociales (en France) ?***

**Jean-Claude Dupuis**, « organologue », professeur à l'Institut de Gestion Sociale

Pour répondre à cette question, il nous faudra clarifier, au préalable, la notion d'organisation souvent confondue dans le champ avec celle de structure organisationnelle. Plus encore, nous pourrons faire apparaître qu'il existe plusieurs genres d'organisation ayant des « control mix » bien différents et au sein desquels le management n'est pas forcément affaire de métiers et encore moins de professions.

Nous pourrons alors donner à voir que si les organisations du champ ont été travaillées dans un premier temps par un processus de déprofessionnalisation (au sens d'une perte d'influence du contrôle professionnel), elles sont travaillées surtout, à présent, par un processus de débureaucratization. Par « débureaucratization », il faut comprendre un processus qui vise à ouvrir les organisations et qui va de pair avec une montée du contrôle par les résultats.

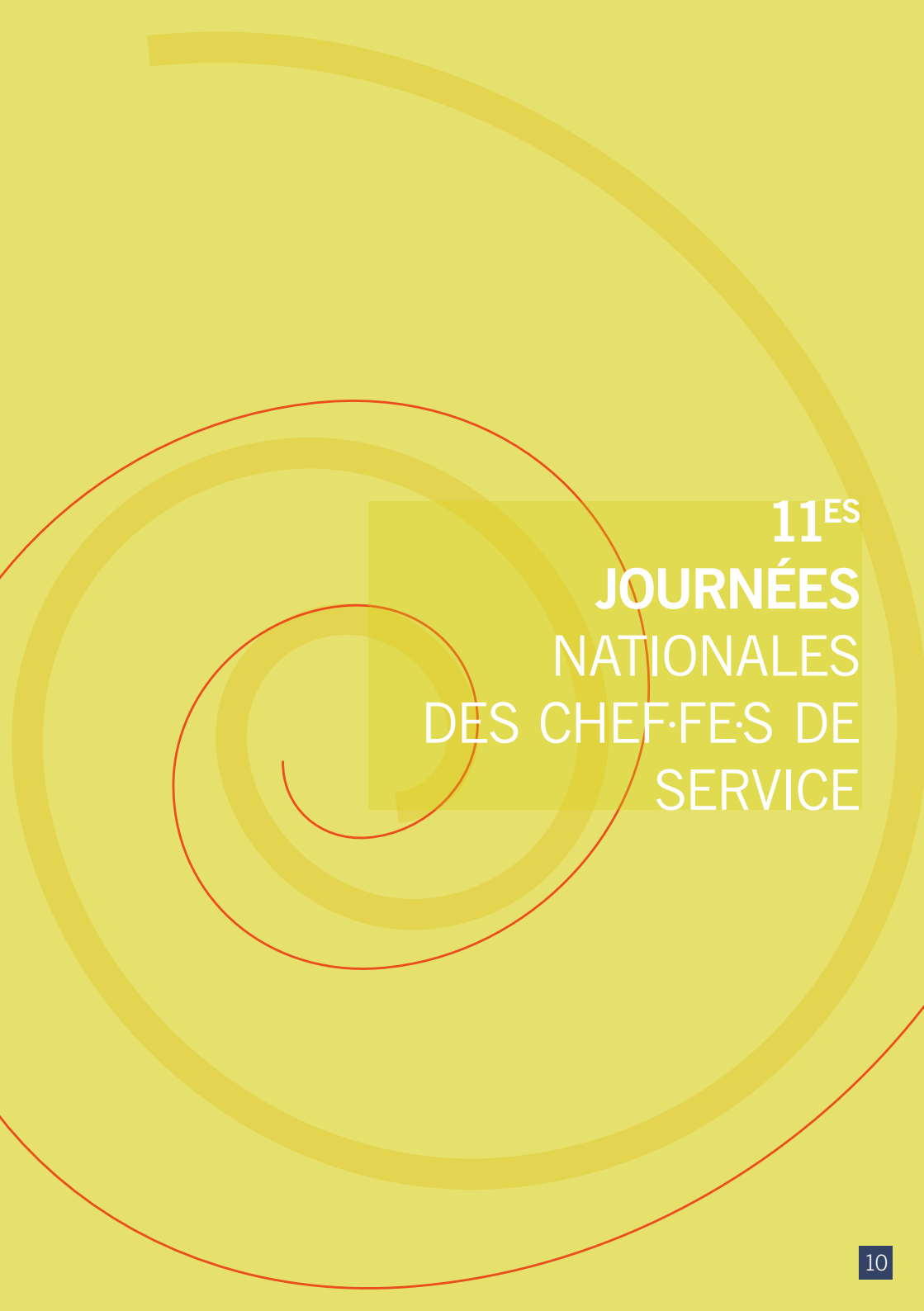
Il se concrétise par un renouvellement des organisations du champ pour aller vers des organisations plus matricielles. Nous montrerons que ces organisations renouvelées oscillent entre deux grandes variantes basées pour l'une sur un « management partagé » et pour l'autre sur un « management distribué ». Il en va donc de modes d'intervention (control mix) assez différents qui passent par un re-questionnement et une mise en cohérence de la place, du rôle et des professionnalités des chef-fe-s de service.

Nous soulignerons en conclusion que ces organisations ne sont pas exemptes de biais et limites et que leur diffusion appelle un alignement des modèles de GRH (avec les modèles d'organisation).

***Echanges avec la salle***

**15 h - 16 h - Restitution des ateliers collaboratifs**

**16 h - Clôture des journées**



**11<sup>ES</sup>**  
**JOURNÉES**  
NATIONALES  
DES CHEF·FES DE  
SERVICE

# Pour se rendre au colloque

## Lieu

### TROYES - CENTRE DES CONGRÈS DE L'AUBE

34 quai Dampierre  
10000 TROYES

[congres@aube-champagne.com](mailto:congres@aube-champagne.com)

 04 90 27 50 56

[Consulter ici le site web du centre de congrès](#)



Ligne SNCF Paris-Troyes – 1h30 (16 A/R jour) depuis Paris-Est



Carrefour autoroutier A5/A26, à la croisée des grands axes européens



Aéroports internationaux Orly et Charles-de-Gaulle à 1h30  
Aéroports d'affaire Troyes en Champagne à 10 mn –  
Paris-Vatry à 30 mn

11<sup>ES</sup>  
JOURNÉES  
NATIONALES  
DES CHEF·FE·S DE  
SERVICE

TROYES

30\_31

mai

2024

