

Sous la direction de
Maxime Delaloy, Michel Foudriat et François Noble

Le management des chefs de service

dans le secteur social et médico-social



DUNOD

Photo de couverture © contrastwerkstatt – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071500-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Les auteurs	VII
--------------------------	-----

Introduction	1
---------------------------	---

Partie 1

Transformations des pratiques et mutations du secteur

Chapitre 1	Inclusion du management et affirmation des cadres	7
	par Jean-René LOUBAT	

Chapitre 2	L'émergence des nouveaux discours managériaux dans le secteur	31
	par Maxime DELALOY	

Chapitre 3	L'impact de l'évaluation sur les pratiques managériales	43
	par François CHARLEUX	

Chapitre 4	Les cadres face au « management des richesses humaines »	57
	par Jean-Marie POUJOL	

Partie 2

Approches descriptives et compréhensives des pratiques

Chapitre 5	Les styles de management des chefs de service	83
	par Patrick LEFÈVRE	

SOMMAIRE

Chapitre 6	Cette singulière place de second 103 par Chantal HUMBERT
Chapitre 7	Cadres de proximité et maîtrise de la qualité 115 par Daniel LAMBELET
Chapitre 8	Le pouvoir des chefs de service, un impensé aux enjeux sexués 133 par Véronique BAYER
Chapitre 9	L'experiential learning 151 par Alain BONNAMI
Chapitre 10	Les cadres intermédiaires du secteur social belge ... 163 par Laetitia MELON et Pierre ARTOIS

Partie 3 La co-construction

Chapitre 11	Chef de service : un art combinatoire 185 par Jean-Luc GAUTHEROT
Chapitre 12	Le manager en situation 205 par Stuart HARRISON
Chapitre 13	La co-construction, une option managériale pour les chefs de service 229 par Michel FODRIAT
Chapitre 14	Posture de management intégratif 251 par Sébastien DAMART et Stéphane DURÉCU
Chapitre 15	Quelles pratiques managériales dans les métiers de l'aide à domicile ? 273 par Éric BERTRAND

Table des matières 303

Les auteurs

ARTOIS Pierre

Aspirant FNRS au centre Metices de l'Université libre de Bruxelles, auteur ou co-auteur de plusieurs articles et directions de numéros de revue, il est également membre du comité de rédaction de la revue *Travail Emploi Formation*. Sa recherche doctorale analyse les processus de professionnalisation au sein du secteur non marchand.

BERTRAND Eric

Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Université Paris-Est-Créteil, membre du REV-Upec, membre associé du Cread-Rennes 2, membre du Groupe de recherche sur l'auto-formation, il est également dirigeant et consultant du cabinet Experi. Après un parcours de travailleur social, puis de cadre et cadre supérieur dans une grande entreprise publique il a engagé des travaux de recherche sur le thème de l'apprentissage organisationnel dans les organisations de travail. Il travaille notamment sur le développement des formes renouvelées de management dans les métiers de la relation.

BAYER Véronique

Responsable du pôle encadrement et travaille à l'Étup à Paris où elle coordonne les formations suivantes : Caferuis, DEIS, CTRH et CIP. Elle a exercé les fonctions d'assistante de service social et de Conseillère du travail en entreprise dans le secteur de l'industrie, de la grande distribution et de la presse.

Elle a obtenu un Master « Formation, travail, espace social et politique » et prépare actuellement une thèse à l'Iris-EHESS sur la question du genre sous la direction de Marc Bessin.

BONNAMI Alain

Responsable de projet et du Caferuis à l'EFPP, titulaire (2010) du master de recherche « Travail social action sociale et société » au Cnam.

CHARLEUX François

Psychosociologue, consultant, directeur de RH & organisation, organisme habilité à pratiquer l'évaluation externe. Il intervient en formation et conseil depuis plus de 20 ans au sein du secteur social et médico-social. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages sur les thèmes de l'organisation, du management et de l'évaluation dont notamment, rédigé en collaboration avec Sylvain Jouve, *Réussir l'évaluation interne et externe en institution sociale et médico-sociale*, ESF Editeur, 2013.

DAMART Sébastien

Professeur des universités à l'IAE de Rouen (Université de Rouen) et chercheur au Nimec (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation), il travaille sur l'innovation managériale et a notamment exploré depuis plusieurs années les apports de Mary P. Follett, auteure pionnière du management. Il mobilise le concept d'intégration développé par Follett pour

fonder différentes approches de management innovant. Il a eu l'opportunité de travailler, notamment, sur plusieurs projets de recherche l'impliquant sur des terrains de type établissements de santé et établissements médico sociaux (Ehpad notamment).

DELALOY Maxime

Doctorant en sociologie et maître de conférences associé à l'Upec (Université Paris-Est-Créteil), membre du Lirtes, il enseigne la sociologie des organisations, et participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat Upec-Andesi. Il réalise des interventions dans les établissements sociaux et médico-sociaux et accompagne des professionnels dans le cadre de la validation des acquis de d'expérience.

DURÉCU Stéphane

Titulaire du DSTS (diplôme supérieur du travail social), d'une maîtrise en intervention sociale et développement et d'un master 2 en management des organisations, il mène actuellement une recherche dans le cadre d'un doctorat en Sciences de gestion au sein de l'Université de Rouen et du laboratoire Nimec (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation) sur le thème de « la fonction des managers dans les associations sociales et médico-sociales : modernité des enseignements de Mary Parker Follett ». Educateur Spécialisé, actuellement directeur, il a occupé de nombreux postes de cadre dans de nombreux champs de l'action sociale et médico-sociale.

FOUDRIAT Michel

Sociologue, enseignant à l'Upec (Uni-

versité Paris-Est-Créteil), il enseigne la sociologie des organisations, et participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat Upec-Andesi. Il intervient dans la formation Cafdes organisée par l'Arif et a fait de nombreuses interventions et recherches-actions dans plusieurs champs : établissements et services du secteur social et médico-social, entreprises industrielles, collectivités territoriales.

HARRISON Stuart

Après une expérience de manager en entreprise à l'étranger, dans différents secteurs lucratifs, avec une formation d'éducateur spécialisé, il exerce dans la protection de l'enfance depuis une quinzaine d'années. Il est actuellement chef de service au sein d'une association, en milieu ouvert, et chargé d'enseignement à l'Université Paris-Est-Créteil.

HUMBERT Chantal

Psychosociologue d'orientation psychanalytique, elle conduit de nombreuses interventions dans les établissements et services du secteur social et médico-social : accompagnement d'équipes, groupes d'analyse des pratiques, régulations d'équipes en crise. Elle intervient dans la formation de directeurs (Cafdes), organisée par l'Arif et dans les cursus de Caferuis de plusieurs centres de formation.

LAMBELET Daniel

Psychosociologue clinicien, est professeur à la Haute école de travail social et de la santé-EESP à Lausanne (Suisse). À côté de ses enseignements dans le cadre du Bachelor en travail social, il assume des mandats de conseil et de

consultation auprès d'établissements du secteur social. Il coordonne également un Certificat d'études avancées en Conception et direction de programmes d'insertion, ainsi qu'un module de formation continue à destination des cadres intermédiaires. Ses travaux portent notamment sur l'introduction des dispositifs de gestion et leur appropriation située au sein des institutions éducatives, sur l'autoformation en situation de travail et les processus de transmission du métier. Il est membre du Cirfip (Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie).

LEFÈVRE Patrick

Éducateur spécialisé, directeur d'établissement, fondateur et directeur de cabinet conseil jusqu'en 2007, il enseigne à l'université et dans les instituts de travail social auprès des directeurs et des cadres. Consultant et formateur auprès des associations et entreprises d'économie sociale, son action porte sur le management et la stratégie, les nouvelles formes de gouvernance et de direction en lien avec l'évolution de la société et la dimension de l'éthique professionnelle des directeurs et cadres. Il a approfondi les thèmes de l'innovation, de la coopération, de la compétence collective et leur traduction dans le champ des ressources humaines. Il propose une réflexion dialectique sur le management de la complexité et les systèmes de direction. Son approche se réfère aux sciences humaines et sociales, à la sociologie des organisations, aux théories de la traduction, à la psychanalyse et l'analyse systémique.

LOUBAT Jean-René

docteur en sciences humaines, psychosociologue consultant en ressources humaines et ingénierie sociale auprès des opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, auteur de nombreux ouvrages. www.jeanreneloubat.fr

MÉLON Laetitia

Doctorante au centre Metices de l'Université Libre de Bruxelles, elle est co-auteur de plusieurs articles. Sa recherche doctorale porte sur l'analyse des risques psycho-sociaux dans le secteur non marchand. Inspirée des principes de sociologie du travail, elle s'intéresse plus particulièrement aux conditions d'emploi et de travail des professionnels de l'éducation spécialisée.

NOBLE François

Directeur de l'Andesi (Association nationale des cadres du social), formateur et consultant.

POUJOL Jean-Marie

Directeur général d'association et maître de conférence associé à l'Université Paris-Est-Créteil (Upec) en retraite. Intervenant en formation de cadres du social et du médico-social, consultant auprès des gouvernances associatives. Vice-président de la Sauvgarde de l'Essonne (CDSEA), administrateur et membre du bureau du Syneas (syncicat employeur de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale), administrateur et membre du bureau de l'OPCA Unifaf (collège employeur Unifed).

Introduction

DANS LE CADRE DU PARTENARIAT entre la faculté SESS-Staps de l'Upec (université Paris-Est Créteil) et l'Andési, association et centre de formation des cadres du secteur social et médico-social, ont été organisées avec la collaboration de l'Arafdes les « Deuxièmes rencontres nationales de chefs de service » les 6 et 7 juin 2013 à Lyon sur la thématique : « Le management des chefs de service. Entre méthodes apprises et expériences acquises. » Les premières rencontres avaient donné lieu à la publication d'un premier livre sur « les questions de statut, d'identité et de positionnement des chefs de service ».

Ce livre s'inscrit dans la continuité du précédent ouvrage sur les chefs de service, c'est-à-dire dans une volonté partagée par les deux institutions partenaires de promouvoir des recherches, des études et des publications sur ce groupe professionnel que sont les chefs de service en action sociale.

Au cours des transformations du secteur social et médico-social, les questions sur le management sont devenues, pour les chefs de service, de plus en plus importantes pour devenir centrales à partir du début des années 2000 et, entre autres, avec l'instauration d'une formation qualifiante, le Caferuis, censée préparer ces cadres à exercer cette fonction dans un contexte plus complexe qu'auparavant.

Le développement du secteur social et médico-social s'est caractérisé par l'accroissement en nombre, en taille, en diversité des modes d'organisation, des établissements et services ; il s'est traduit, entre autres, par l'accroissement des effectifs des cadres intermédiaires (les chefs de service éducatifs). Dès le début des années 2000, avec la complexification croissante des procédures de financement et du contexte législatif et réglementaire, la nécessité de la professionnalisation des cadres intermédiaires est devenue, pour l'État, dans un contexte d'apparition du nouveau management public, un impératif qui s'est traduit par des réglementations nouvelles. Le décret du 25 mars 2004 a défini ces fonctions de cadres et a cherché à lier l'accès aux postes à la possession d'un titre, le Caferuis, celui-ci attestant d'une formation supposée faire acquérir des compétences en matière de management pour amener ces cadres à adopter de nouvelles pratiques dans une optique de mise en conformité du fonctionnement des établissements avec les normes développées par l'ensemble des textes législatifs et réglementaires depuis 2002.

Ces cadres se sont trouvés ainsi confrontés à de nouvelles problématiques relatives au management de leurs équipes. Dans le secteur social et médico-social, les questions managériales ont été abordées pendant longtemps par l'intermédiaire de pratiques originales, inventives, parfois calquées sur des modèles d'entreprises,

le plus souvent faisant référence à des modèles charismatiques, humanistes des acteurs ayant en charge la direction de ces établissements ou services. Ces pratiques pouvaient s'appuyer sur des connaissances acquises lors de stages spécialisés proposés par la formation professionnelle continue ; mais le plus souvent, ces pratiques se trouvaient acquises par l'expérience de l'exercice des fonctions occupées. Pendant longtemps, les questions managériales sont restées du ressort des fonctions de direction pour devenir, de plus en plus, des préoccupations mobilisant les chefs de service.

De telles questions ont eu pendant longtemps — et ont encore aujourd'hui — des traductions idéologiques, les travailleurs sociaux dénonçant d'une façon générale la tendance à une évolution du management (appelée parfois managérialisation) caractérisée par le transfert de méthodologies provenant du secteur industriel et administratif. Un certain nombre de mots et de concepts nouveaux semblent envahir le secteur social et médico-social, jusqu'aux échelons intermédiaires de l'encadrement : « management par la performance », « entreprise apprenante », « regroupements stratégiques » ou encore « changement par processus », *lean management*, ou autres *benchmarking*, etc. Ces expressions nouvellement apparues dans le secteur semblent correspondre à une redéfinition des pratiques managériales sur le modèle du nouveau management public.

Marqués par un profond renouvellement des relations contractuelles avec les institutions financeurs, les établissements et services ont dû faire appel à un modèle caractérisé par les logiques d'efficacité, de rentabilité, par l'obligation de résultat et la logique de l'évaluation. Les travailleurs sociaux ont ressenti alors d'autant plus comme paradoxal le développement de ces logiques que par ailleurs d'autres réglementations et décrets faisaient du droit des usagers et de la bientraitance des objectifs prioritaires qui allaient être évalués. Logique d'efficacité et de productivité opposée à une éthique humaniste et à la référence à la posture clinique. Le fait que des nouvelles réglementations aient généré des contraintes, sur le plan budgétaire entre autres, de plus en plus dominantes a pu faire croire qu'il n'existerait plus aujourd'hui de différences entre secteur social et secteur des entreprises industrielles.

Dans ce nouveau contexte particulièrement complexe, les chefs de service se sont eux aussi trouvés pris dans des contradictions et ont dû faire face à de nouvelles exigences de la part des directeurs. Membres ou non de l'équipe de direction, selon les contextes hétérogènes des établissements et services au sein desquels ils exercent leur fonction, les chefs de service ont eu à faire face à des objectifs divers en plus des questions classiques d'animation d'équipe. Entre autres : l'élaboration de projets, le développement du travail en réseau, la création et la gestion de partenariat, l'évaluation interne et externe, etc. Le référentiel du Caferuis présente d'ailleurs une liste de tels objectifs.

La question des compétences et de la formation des chefs de service dans le nouveau contexte est devenue prioritaire. Sur le terrain, les chefs de service inventent leurs pratiques, adaptent des méthodologies importées d'autres champs professionnels mais aussi s'interrogent sur le bien-fondé et la pertinence des choix qu'ils font. Ils

sont demandeurs de réponses, de techniques et l'engouement pour la formation Caferuis atteste d'une demande de professionnalisation.

Dans cette période charnière, pour le secteur social et médico-social comme pour le processus de professionnalisation des chefs de service, ouvrir un chantier de réflexions sur la thématique du management présente un double intérêt : d'une part, offrir aux chefs de service un ensemble de réflexions, voire de propositions pour penser leurs pratiques managériales et permettre aux responsables de formation, aux formateurs et aux consultants d'avoir un état des lieux sur la question. Ce livre, par la diversité de ses approches et des questions couvertes, est une première contribution sur la problématique du management des chefs de service. Il n'est nullement exhaustif sur la question et là d'ailleurs n'était pas son objectif.

En effet, sur les chefs de service, d'une manière générale, il existe peu d'ouvrages spécialisés ni sur les options managériales auxquelles ils se réfèrent ou pourraient se référer. Les études et les recherches universitaires semblent marginales et peu développées. Ce livre veut contribuer, entre autres, à comprendre le rôle que jouent les chefs de service dans les changements que les établissements et les services ont à réaliser, à appréhender les méthodologies dont ils se servent, à expliquer les postures qu'ils adoptent, à appréhender les pratiques réelles qu'ils mettent en œuvre, à identifier les enjeux des transformations observables dans l'exercice de la fonction.

Le livre rassemble des contributions diverses traitant différentes problématiques. Celles-ci sont rassemblées et présentées à partir d'un regroupement en trois grandes parties distinctes :

1. les transformations des pratiques managériales et les mutations du secteur ;
2. les approches descriptives et compréhensives des pratiques managériales des chefs de service ;
3. la co-construction : réflexions sur une nouvelle approche managériale.

Cet ouvrage, comme le précédent, est constitué de contributions d'auteurs ayant des statuts et des implications différentes : enseignants-chercheurs, universitaires, formateurs et consultants, chefs de service dans le secteur social ou médico-social.

Bien que n'étant pas exhaustives, ces quelques contributions ont pour but de stimuler la réflexion et de permettre d'ouvrir de nouvelles réflexions sur cette thématique qui se traduit, pour les acteurs du champ professionnel, par de nouveaux enjeux incontournables. Au-delà de cet ouvrage, c'est tout un nouveau champ de recherches qui reste à développer et les thématiques des articles ouvrent autant de pistes à explorer.

Maxime DELALOY
Michel FOUARIAT
François NOBLE

Partie 1

Transformations des pratiques et mutations du secteur

Chapitre 1	Inclusion du management et affirmation des cadres 7 Jean-René LOUBAT
Chapitre 2	L'émergence des nouveaux discours managériaux dans le secteur 31 Maxime DELALOY
Chapitre 3	L'impact de l'évaluation sur les pratiques managériales 43 François CHARLEUX
Chapitre 4	Les cadres face au « management des richesses humaines » 57 Jean-Marie POUJOL



Chapitre 1

Inclusion du management et affirmation des cadres

Jean-René LOUBAT