

Sous la direction de
É. Bertrand et I. Cariat

Empowerment

Le pouvoir d'agir
des chefs de service
en action sociale et médico-sociale



DUNOD

Photo de couverture : Getty Images
© Compassionate Eye Foundation/Gary Burchell

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, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076789-2

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.

« Le pouvoir correspond à l'aptitude à agir de façon concertée. »
Hannah Arendt, *Du mensonge à la violence*, 1972

Sommaire

Introduction	1
Les auteurs	11
Résumés des contributions	17

Partie 1

Approche théorique et conceptuelle du pouvoir d'agir

Chapitre 1	L'empowerment des chefs de service : une co-construction professionnelle des espaces pour agir	25
Chapitre 2	Du chef de service au cadre d'entreprise	39
Chapitre 3	Recherche-Action-Formation comme pouvoir d'agir : exploration comparée de trois modèles internationaux	63

Partie 2

Le pouvoir d'agir : la théorie à l'épreuve de la pratique

Chapitre 4	Le pouvoir d'agir : une force d'alliance qui échappe aux discours performatifs	89
Chapitre 5	Sortir de l'espace de l'entre-deux	115
Chapitre 6	L'empowerment, un remède à l'anomie ?	133

Partie 3
La mise en récit du pouvoir d'agir

Chapitre 7	Une équipe de direction à l'œuvre : récit d'une expérience coopérative	157
Chapitre 8	Un pouvoir d'agir du manager ? De la coopération aux compétences partagées	177
Chapitre 9	Pour ne pas conclure : libres propos, des chefs de service au directeur général.....	187
Table des matières		211

Introduction

Éric Bertrand, Isabelle Cariat

CET **OUVRAGE** est le cinquième d'une « collection » coéditée par Dunod et l'Andesi. Il s'inscrit dans la continuité d'un chantier commencé il y a cinq ans, visant la compréhension d'un secteur d'activité en pleine mutation. Il fait suite aux livres suivants :

- *Chef de service dans le secteur social et médico-social. Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*, sous la direction de Carole Amistani, Faïza Guélamine et Hakima Mounir, 2013.
- *Le Management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, sous la direction de Maxime Delaloy, Michel Foudriat et François Noble, 2014.
- *Les Chefs de service à l'épreuve du changement*, sous la direction de Jean-Pierre Girard, Isabelle Méry et Hakima Mounir, 2015.
- *Pouvoir et autorité des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, sous la direction de Dominique Argoud et François Noble, 2016.

L'évolution du secteur social et médico-social depuis les années 2000 a accompagné une transformation des organisations et des modes de gestion qui ont généré les phénomènes suivants :

- des regroupements associatifs et une montée en puissance des directions générales, qui ont profondément modifié le rôle attendu des chefs de service ;
- l'augmentation croissante de l'utilisation du terme « équipe de direction » dans les offres d'emploi et dans les organisations (organigramme, fiches de postes) ;
- l'augmentation du nombre de postes de cadres intermédiaires et la diversité des fonctions qui leur sont dévolues ;
- la structuration d'une formation sanctionnée par un diplôme (le Caferuis) qui a permis d'observer et de formaliser les compétences attendues des chefs de service.

C'est ce contexte hyperdynamique qui a conduit les auteurs d'hier et d'aujourd'hui à réfléchir sur la place et les activités réelles ou fantasmées, occupées de manière plus ou moins formelle par les chefs de service au sein de l'équipe de direction. Les questions à la base de leur travail sont nombreuses :

- Qu'est-ce qu'une équipe de direction ?
- Que veut dire être membre d'une équipe de direction pour un chef de service et comment le devient-on ?
- Qu'est-ce qui le distingue des autres membres de l'équipe de direction, dit autrement, quelle place, position ou posture a-t-il au sein de celle-ci ?
- Quels liens, relations, interactions observe-t-on entre l'appartenance formelle, officielle, et la réalité des pratiques (observée, narrée par les chefs de service) ?
- Dans quelles conditions peut-il s'autoriser à interroger l'organisation et à être force de proposition ?
- Comment ces équipes fonctionnent-elles dans la réalité multiforme des organisations du secteur social actuel ?
- Qui sont les différents cadres qui les constituent ?
- Que dirige-t-elle ?
- Comment se distribuent, ou se prennent et s'articulent les responsabilités et les fonctions et de quelles manières celles-ci impactent le travail du chef de service avec ses équipes ?

2

Une enquête conduite en 2015 par l'Andesi et l'Upec sur la population des chefs de service montre un fort décalage entre les faits objectifs (fiches de poste, pratiques) signifiant l'appartenance formelle du chef de service à l'équipe de direction et leur sentiment d'en faire réellement partie. Qu'en est-il de la réalité des pratiques au regard des positionnements et des affirmations en référence aux systèmes de gouvernance, de « dirigeance » et de management mis en œuvre dans les différentes organisations ?

Par sa position « intermédiaire », le chef de service est un acteur à la fois faible et fort, dominé et dominant évoluant dans des systèmes complexes¹ dans lesquels la danse des logiques antagonistes est la règle. Cependant, comme tout groupe social, ces cadres aspirent à être reconnus de ce qui fait la singularité de leur position et manifestent une aspiration à la prise de parole. Si cette demande de reconnaissance est légitime, le processus même induit les principes fondateurs de mutualité et de réciprocité, tels que le propose Ricœur dans ses derniers ouvrages.

Le pouvoir d'agir des acteurs et plus particulièrement celui des chefs de service est un analyseur de choix pour répondre aux questions qui animent les auteurs.

1. Complexité appréhendée ici dans la veine d'Edgar Morin, au sens étymologique du terme, « complexus » qui signifie « ce qui est tissé ensemble ».

Il n'est pas seulement un concept à la mode, presque provocant, lorsqu'on le questionne du point de vue du travail, au sein d'organisations « professionnelles ». Le contrat de travail est en effet caractérisé par un lien de subordination qui induit de fait les formes réelles et symboliques de certaines asymétries relationnelles que le droit et la culture viennent réguler.

Le propos de ce cinquième ouvrage est d'explicitier le concept d'*empowerment* dans une perspective multi-référentielle, c'est-à-dire dans ses dimensions à la fois politique, psychologique, sociale et culturelle. Son but est de répertorier les formes de « pouvoir d'agir » que les chefs de service développent au sein des équipes de direction, des institutions et de leurs environnements ; comprendre ce qu'il produit ou de quoi il est le fruit en termes de coopération, d'apprentissages collectifs, de compétences partagées et de co-construction entre les acteurs ; identifier les formes de coopérations existantes au sein des équipes de direction, entre chefs de service, directeurs, directeurs adjoints, mais également avec les directions générales et la gouvernance associative et à mettre en débat le sentiment d'appartenance ou non du chef de service à l'équipe de direction.

C'est dans cette perspective que les responsables du dispositif partenarial de l'UFR de Sciences de l'éducation et Sciences sociales (université Paris-Est-Créteil) et le centre de formation des cadres du secteur social, l'Andesi ont diffusé un appel à articles sur la thématique du pouvoir d'agir des chefs de service. Si cet ouvrage s'inscrit dans la suite des quatre premiers, il s'en distingue dans son fond et sa forme par une prise de parole des chefs de service eux-mêmes et poursuit le but d'organiser la rencontre de points de vue : ceux des praticiens de l'accompagnement social et médico-social, des universitaires et experts.

L'objectif de cet ouvrage est en rapport direct avec son objet, l'*empowerment*. Il est une première expérience collective qui se veut « apprenante » pour ses auteurs et ses lecteurs. Il est une mise en discussion de savoirs expérientiels et de connaissances académiques, savoirs brillants et savoirs de la nuit². L'ouvrage contribue ainsi à la coproduction de réflexions, de questions qui exposent les idées, les valeurs, les normes qui éclairent les conceptions relatives au pouvoir d'agir des chefs de service au sein des organisations du secteur social et médico-social. Il se veut enfin un laboratoire d'idées visant au développement des formations managériales en direction des chefs de service du secteur social et médico-social.

Trois types d'auteurs contribuent à l'ouvrage : des chefs de service praticiens du management au quotidien, des experts-consultants ayant réfléchi et théorisé sur leurs pratiques, des universitaires, chercheurs, enseignants-formateurs travaillant sur les questions de management dans les secteurs social et médico-social.

2. Anne Perraut Soliveres (2001), *Infirmières, le savoir de la nuit*, Paris, PUF.

L'ouvrage s'organise autour de trois parties articulées : des contributions traitant du pouvoir d'agir du point de vue théorique ; des articles d'experts praticiens et chercheurs consultants ayant théorisé leurs pratiques ; des contributions de chefs de service qui mettent en récit et réfléchissent des projets actuels en rapport avec leurs pratiques managériales et leur pouvoir d'agir. Le plan proposé renvoie à une conception assez classique de la recherche hypothético-déductive, en présentant d'abord une approche théorique puis pratique de son objet. Les auteurs pourraient poursuivre un prochain chantier en inversant la logique, à partir d'une exploration par les praticiens eux-mêmes de leurs pratiques vécues, dans la perspective de produire avec des chercheurs, des savoirs d'actions, savoirs locaux mais aussi des savoirs aux propriétés plus générales, voire universelles.

La première partie de l'ouvrage regarde le pouvoir d'agir des chefs de service dans une approche théorique. C'est en poursuivant ce but que Martine Dutoit aborde le pouvoir d'agir des acteurs, non pas comme un « analyseur » d'une réalité sociale en contexte d'organisation, mais bien plus comme une activité potentielle qui permet non seulement aux sujets d'interpréter la réalité mais aussi et surtout de la transformer. On saisit clairement le positionnement épistémologique de l'auteur : la réalité sociale en général, et celle des organisations en particulier, n'est pas une « donnée » mais un construit social. L'*empowerment* est ainsi « une capacité d'agir » considéré là comme un processus. C'est ce processus et les effets de ce processus que l'auteur explore, comme une nouveauté dans le sens où leur identification et leur modélisation en objectifs opérationnels se traduisent dans la manière de concevoir et piloter des dispositifs d'intervention sociale. L'*empowerment* des chefs de service comme capacité potentielle à agir est toujours situé socialement. Il est un processus collectif, co-construit par des espaces-temps qu'un grand nombre de contributeurs présenteront dans cet ouvrage en seconde et troisième parties. Cette capacité d'agir n'est pas sans effet ou sans conditions quant à la reconfiguration des identités professionnelles des chefs de service, identité comme transaction au sein d'espace à développer. L'ouverture et l'animation de ces espaces invitent d'ailleurs à concevoir l'organisation traditionnelle du travail dans le secteur social et médico-social selon Martine Dutoit, d'une manière renouvelée, dès lors que ces fameux espaces sont pensés de sorte qu'ils créent les conditions de développement d'un potentiel à agir déjà là, qui ne demande qu'à se développer.

L'intervention de Jean-René Loubat observe le pouvoir d'agir là où se termine la présentation de Martine Dutoit : plutôt comme un phénomène organisationnel et managérial. Car les propositions de l'auteur questionnent à la fois l'évolution des identités de métiers et des formes traditionnelles d'organisation. Pour lui, l'*empowerment* est en effet un processus organisationnel par lequel « on donne du pouvoir aux acteurs ». L'auteur partage ses réflexions en resituant l'*empowerment* des chefs de service en référence aux nombreuses et rapides transformations que vit le secteur de l'intervention sociale et médico-sociale. Ces

changements exigent une transformation radicale de la notion de « métier » et des modes d'organisation traditionnels. Au-delà même des formes d'organisation « matricielle » qui pensent et conçoivent l'organisation du travail en mode projet, l'auteur plaide pour un pouvoir d'agir des acteurs dans des organisations reconfigurées en plateforme. Le pouvoir d'agir des acteurs est ici questionné dans un contexte qui voit la fonction de cadre muter dans tous les secteurs et celui du social et médico-social en particulier. Dans cette perspective, l'*empowerment* des acteurs passe par leur responsabilisation, le développement d'une organisation et d'un management par objectif. La proposition est audacieuse et polémique tant elle entame la dimension non pas seulement « technique » mais aussi et surtout « culturel » des métiers, des organisations et des pratiques. Dans une logique clairement prospective, l'auteur appelle de ses vœux une révolution culturelle d'envergure (de l'économie administrée à l'entrepreneuriat social) dans un espace-temps de « transition » agissant à la fois sur la professionnalisation initiale et continue des acteurs mais aussi celle des métiers et des organisations (politique salariale).

Le titre du troisième article peut paraître intrigant. Il observe les liens qui existent en sciences sociales et humaines entre l'action, la formation et la recherche. Les auteurs posent l'hypothèse selon laquelle, le pouvoir d'agir des acteurs au sein de ces dispositifs – assez usités dans le secteur social et médico-social – constitue à la fois la condition mais aussi le but impensé de ces dispositifs. Finalement, le style et l'approche de la communication de ce collectif de chercheurs (Boujemaa Allali, Éric Bertrand, Jérôme Mbiatong, César Moreno, Université Paris-Est-Créteil et Université de Caldas, Colombie) s'appuient et questionnent le propos des deux premiers auteurs. Comment créer les conditions par lesquelles les sujets développent une certaine « autorialité » au travail ? Cette question renvoie à une conception d'un sujet, praticien, acteur « réflexif », critique. D'un point de vue plus organisationnel, les auteurs posent et *répondent* à la question suivante : quelles médiations mettre en place pour que cette capacité à être sujet permette la rencontre efficace et juste d'intérêts antagonistes et complémentaires : réussir, maîtriser, comprendre, émanciper ? Ce collectif de chercheurs regarde le pouvoir d'agir dans une approche plutôt « interactionniste », du point de vue des relations donc. Ils s'appuient sur de nombreux résultats de recherches collaboratives, passées et en cours pour proposer les grandes lignes d'un pouvoir d'agir des acteurs dans le cadre d'un dispositif d'intervention et de formation de type « recherche-action ». À partir d'une comparaison internationale, ils décrivent les processus par lesquels des acteurs aux intérêts souvent divergents (élus politiques, praticiens de l'action sociale, médico-sociale et éducative – qu'ils soient dirigeants, fonctionnels ou opérationnels –, des usagers), participent par l'activité de parole notamment, à de longs processus de transformation sociale et à des formes de coproduction de savoirs. Comme Martine Dutoit, ils définissent l'*empowerment* comme cette capacité individuelle et collective à transformer la réalité, c'est-à-dire les organisations, les modes d'interventions, les pratiques,