

Sous la direction de
Dominique Argoud et François Noble

Pouvoir et autorité des chefs de service en action sociale et médico-sociale



DUNOD

Illustration de couverture © Highwaystarz – 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).
--	--



DANGER
LE PHOTOCOPIAGE
TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2016
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-075262-1

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.

Car le roi tenait essentiellement à ce que son autorité fût respectée.

Il ne tolérait pas la désobéissance. C'était un monarque absolu.

Mais comme il était très bon, il donnait des ordres raisonnables.

*« Si j'ordonnais, disait-il couramment, si j'ordonnais à un général
de se changer en oiseau de mer, et si le général n'obéissait pas,
ce ne serait pas la faute du général. Ce serait ma faute. »*

Antoine de SAINT-EXUPÉRY, Le Petit Prince.

Sommaire

Introduction	1
Les auteurs	5
Résumés des contributions	9

Partie 1

L'exercice de l'autorité : approche conceptuelle

Chapitre 1	Exercer l'autorité : un travail d'équipe ?	17
	Robert DAMIEN	
Chapitre 2	La compétence communicationnelle : Au cœur du pouvoir d'agir des chefs de service	31
	Éric BERTRAND	
Chapitre 3	Regards croisés sur une épineuse question : L'autorité et le pouvoir, dans une perspective interdisciplinaire	61
	Robert DAMIEN, Éric BERTRAND	

Partie 2

Pouvoir et autorité en pratique

Chapitre 4	Le chef de service et l'exercice du pouvoir et de l'autorité	85
	Gyslaine JOUVET	

SOMMAIRE

Chapitre 5	Raffermir l'autorité des équipes de direction : Une urgence républicaine 97
	Frederik MISPELBLOM BEIJER
Chapitre 6	Entre pouvoir et autorité, il y a l'Autre 123
	Michel DEFANCE
Chapitre 7	Pouvoir et territoire : Les fondamentaux sociaux du management 145
	Jean-René LOUBAT

Partie 3

Autorité et compétences dans une perspective évolutive

Chapitre 8	Responsabilités et système d'autorité : Vers une redéfinition en fonction des emplois types de cadre intermédiaire 175
	Maxime DELALOY, Patrick DUBÉCHOT
Chapitre 9	Vers des chefs de service « durables » en phase avec les besoins des personnes et les contraintes des employeurs 201
	Jean-Marie POUJOL

Partie 4

La construction d'une identité : comment faire autorité ?

Chapitre 10	Identité professionnelle, faire autorité : Symptômes de cadre 221
	Saül KARSZ

Table des matières 243

Introduction

Dominique ARGOUD, François NOBLE

EN 2011, l'Association nationale des cadres du social (Andesi) et l'université Paris-Est Créteil (UPEC), fortes de plus de vingt-cinq ans de collaboration visant à la professionnalisation et la qualification de dirigeants et de cadres de l'action sociale, ont décidé d'enrichir leur partenariat en produisant une réflexion sur les fonctions de cadres intermédiaires et particulièrement sur celles de chefs de service.

Ces professionnels, managers de proximité, sont au cœur des politiques de changement que connaît ce secteur depuis quinze ans. Ils en sont, par délégation, les acteurs principaux. C'est sur eux que porte la mise en œuvre des orientations stratégiques qui ont d'ores et déjà tant transformé l'intervention sociale dans toutes ses dimensions. Ce sont eux qui font remonter aux directions (générales) les réalités de terrain.

Ces métiers très fortement en tension se devaient d'être interrogés pour être mieux compris. Ces femmes et ces hommes très impliqués dans les processus de changements méritaient d'être valorisés, les difficultés de leurs tâches circonscrites, explicitées, problématisées.

Des journées nationales ont été organisées, réunissant chaque année plus de deux cent cadres intermédiaires, créant ainsi les premières rencontres entre ces professionnels. Après Paris en 2012, ce sont Lyon (2013), Tours (2014) puis Bordeaux (2015) qui ont réuni les chefs de service autour de thématiques liées à leur identité et aux caractéristiques de leur fonction dans les domaines du management, du pilotage du changement, puis de l'autorité et du pouvoir.

À chaque fois, des conférences et des ateliers ont permis d'articuler les problématiques des chefs de service avec celles des institutions qui les emploient, des directions qui les managent, des professionnels et des « usagers » dont ils ont la responsabilité. En 2016, à Paris, les questions relatives à l'*empowerment* marqueront ces rencontres, devenues aujourd'hui incontournables.

Mais ces journées nationales n'auraient pas le retentissement qui est le leur si nous n'avions pas souhaité qu'elles se prolongent par la production

d'ouvrages. Trois livres ont déjà été édités¹, à chaque fois dirigés par des permanents de l'Andesi et des enseignants-chercheurs de l'Upec. Ce présent ouvrage complète donc une collection déjà riche. Pourtant il nous a semblé que l'évolution des organisations vers la complexité méritait une prolongation de la réflexion autour d'une dimension jusqu'alors peu explorée : celle du pouvoir et de l'autorité du chef de service. En effet, dans un contexte de recomposition de la chaîne hiérarchique, les niveaux de délégations et de responsabilités des cadres de proximité sont interrogés. Pour ce qui concerne les associations, la montée en puissance des sièges et des directions générales et le renforcement de la gouvernance associative produisent des effets sur les conditions d'exercice des chefs de service. À l'autre bout de la chaîne, l'émergence de nouvelles « strates » dans le secteur associatif, telles les fonctions de coordonnateurs par exemple, viennent remplacer ou pallier les missions auparavant confiées aux « éducateurs chefs » puis aux chefs de service. Ces changements profonds modifient l'ensemble de la structure hiérarchique et transforment les processus de décision.

Assumant sous l'autorité et la responsabilité des directeurs (-trices) l'organisation et le fonctionnement du service ou de l'établissement, les chefs de service sont également responsables du projet élaboré avec la personne accueillie. Chargés d'accompagner le changement, soumis à des injonctions parfois contradictoires, les chefs de service suscitent des attentes de la part de leur direction et de leur équipe et vivent souvent l'exercice de leurs pratiques comme un véritable écartèlement. Dans ce contexte, la question du pouvoir et de l'autorité du chef de service représente une problématique incontournable pour celui qui doit garantir le projet de service ou d'établissement, la qualité de l'offre de services rendus aux usagers, se positionner comme cadre hiérarchique et participer, de sa place, au processus décisionnel.

Incarner ces fonctions repose à la fois, sur les compétences du chef de service mais également sur les caractéristiques institutionnelles. Ainsi, si l'exercice du pouvoir se traduit par une délégation formelle, les applications sont multiples et renvoient aux contextes singuliers des organisations. Le pouvoir et l'autorité du chef de service nécessite d'interroger les interactions entre : missions, contextes et individus. D'autant qu'il lui est demandé de faire autorité, dans le sens où, rattaché formellement à une équipe de direction, il lui appartient aussi d'accompagner et de soutenir les professionnels placés sous sa responsabilité.

1. AMISTANI C., GUELAMINE F., MOUNIR H. (2013), *Chef de service dans le secteur social et médico-social : enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*, Paris, Dunod-Andesi.

DELALOY M., FOUURIAT M. (2014), *Le Management des chefs de service dans le secteur social et médico-social*, Paris, Dunod-Andesi.

GIRARD J.-P., MÉRY I., MOUNIR H. (2015), *Les chefs de service à l'épreuve du changement*, Paris, Dunod-Andesi.

De fait, le positionnement des chefs de service est en question. Dans ce mouvement, ils ne sauraient devenir de simples agents de transmission, ils devraient être partie prenante des préoccupations, des orientations et des décisions inhérentes aux équipes de direction.

Ceci interroge les compositions et les fonctionnements réels des équipes de direction : visent-elles à associer l'ensemble des cadres hiérarchiques (les chefs de service en particulier) aux orientations stratégiques mises en œuvre sous la responsabilité des directions et des directions générales ? Quelle est alors la place des chefs de service ? Dans ce contexte de relations de pouvoir, à quelles conditions le chef de service peut-il y exercer son autorité ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons fait appel à plusieurs contributeurs qui, en fonction de leur grille d'analyse, ont bien voulu nous apporter leur éclairage. Ces contributions ont été structurées autour de quatre grandes parties. La première d'entre elles vise à éclairer le lecteur quant au concept même d'autorité et de pouvoir. Alors que ces notions sont au cœur de la tradition sociologique, c'est un philosophe — en l'occurrence Robert Damien — qui nous montre en quoi cette discipline constitue un atout précieux pour penser l'autorité et le pouvoir. Il nous offre une vision englobant plusieurs siècles de philosophie pour essayer de percer le mystère de l'autorité. Cette approche philosophique — et les différentes matrices qu'elle révèle — est certes conceptuelle, mais elle laisse très facilement percevoir en quoi elle est parfaitement transposable au public des chefs de service, comme d'ailleurs à tout type de publics en position d'avoir à commander. En particulier, il montre que l'autorité ne peut se limiter à la simple possession d'un diplôme, à une fonction ou à un rôle. L'affaire est beaucoup plus complexe car il y a quelque chose qui serait de l'ordre de l'alchimie permettant au chef, tout en s'affirmant, de s'exprimer au nom d'une équipe. Éric Bertrand développe, de son côté, une autre approche qu'il qualifie de « communicationnelle » pouvant induire une forme de management particulière basée sur une éthique de la discussion. Mais ces deux approches conceptuelles ne sont pas forcément antagoniques. C'est pourquoi il a été demandé à Robert Damien et Éric Bertrand, dans un troisième chapitre, de bien vouloir engager un dialogue pour resituer les questions de pouvoir et d'autorité dans une perspective interdisciplinaire.

Dans une deuxième partie, il s'agit de mieux appréhender les différentes sources légitimité et les positionnements que peuvent adopter les chefs de service pour asseoir leur pouvoir. À partir de leur analyse de terrain, Gyslaine Juvet, Frederik Mispelblom Beyer, Michel Defrance, Jean-René Loubat cherchent à identifier les conditions propices conduisant à ce que l'autorité des cadres intermédiaires soit reconnue. Chacun de ces auteurs développe sa propre grille de lecture qui amène à mettre en exergue les différents éléments permettant aux chefs de service d'asseoir leur autorité.

Ainsi, ces auteurs insistent tour à tour sur l'importance de produire de « l'intelligence partagée » et de la « reliance » entre les acteurs, de « prendre soin » de l'autorité, de prendre en compte les personnes accueillies et les effets engendrés par leurs manifestations symptomatiques, voire d'analyser les enjeux liés aux luttes territoriales entre des identités individuelles ou groupales.

Dans une troisième partie, nous changeons de perspective pour tenter de saisir ce qui est en train de se jouer en termes d'évolution. En effet, l'autorité et le pouvoir des cadres intermédiaires sont très dépendants du contexte dans lequel ces derniers agissent. Or l'action sociale et médico-sociale a connu de nombreux changements ces dernières années. C'est ce qui conduit Maxime Delaloy et Patrick Dubéchet à rechercher quelles pourraient être les espaces d'autonomie des cadres intermédiaires à une période où, désormais, l'ancienneté dans le métier et l'établissement ne suffit plus. De son côté, Jean-Marie Poujol se livre à une analyse similaire mais en se plaçant explicitement du point de vue des employeurs. Ainsi, il lui apparaît qu'un des enjeux majeurs consiste pour les chefs de service à démontrer leur capacité à « durer ». Dans cette logique, les chefs de service, tout comme les organisations, ont un rôle à jouer pour acquérir de nouvelles compétences complémentaires.

Enfin, dans une quatrième partie, la réflexion se porte sur la notion d'identité professionnelle. Saül Karsz pense en effet que les rôles, attributs et limites des chefs de service ne peuvent pas être appréhendés sans être resitués dans l'ensemble de la dynamique institutionnelle. En particulier, il lui semble que « faire autorité » nécessite d'entretenir une dialectique visant à faire converger deux tendances contradictoires et inséparables — imposition et consentement — deux composantes à défaut desquelles l'autorité n'est pas détenue par celle ou celui qui dit l'exercer.

Au final, l'ensemble de l'ouvrage vise à interroger en quoi les mutations du secteur social et médico-social impactent le rôle des chefs de service et leurs pratiques en termes d'exercice de l'autorité et de relations de pouvoir. Il vise à contribuer à l'émergence de nouvelles pratiques de management et à dégager le cas échéant, de nouvelles pistes de réflexion pour la formation des chefs de service.

Les auteurs

ARGOUD Dominique

Maître de conférences en sciences de l'éducation, Dominique Argoud dirige la faculté des sciences de l'éducation, des sciences sociales et des Staps de l'université Paris-Est Créteil (UPEC). Il s'intéresse plus particulièrement aux mutations de l'action publique dans le champ social et médico-social et aux problématiques liées au vieillissement.

BERTRAND Éric

Ouvrier agricole, travailleur social sur un terrain d'accueil des gens du voyage, formateur d'adultes puis cadre supérieur une dizaine d'années au sein de la direction de la formation d'une grande entreprise publique, Éric Bertrand est actuellement Maître de conférences à l'université Paris-Est Créteil en sciences et techniques de la formation des adultes. Il travaille sur le thème de la formation expérientielle des adultes en contexte d'organisation, l'ingénierie des parcours personnalisés de professionnalisation, le développement de la formation continue dans l'enseignement supérieur et l'évolution des pédagogies universitaires. Créateur en 2009 du cabinet EXPERI, il est également consultant en politique et ingénierie de formation.

DAMIEN Robert

Professeur émérite de philosophie politique et éthique (Paris-Ouest Nanterre), Robert Damien est l'auteur de nombreux essais philosophiques et politiques. Ancien entraîneur de rugby, cette expérience l'inspire pour ses travaux relatifs à l'autorité. Son dernier ouvrage (*Éloge de l'autorité : généalogie d'une (dé) raison politique*, Armand Colin, 2014) affronte la question centrale de la « crise de l'autorité ». À travers l'analyse du conflit entre la matrice biblique et la matrice bibliothécaire du savoir et du pouvoir, son travail cherche à construire une philosophie politique du conseil moderne et de l'autorité démocratique.

DEFRANCE Michel

Michel Defrance, éducateur spécialisé, « conteur d'institution », directeur d'ITEP retraité. Administrateur de l'association Vers la vie pour l'éducation des jeunes (AVVEJ), président honoraire de l'AIRe (Association nationale des Itep et leurs réseaux), président honoraire de la Fnades (Fédération nationale des

associations de directeurs d'établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux à but non lucratif).

DELALOY Maxime

Maître de conférences associé à l'Upec, il enseigne la sociologie des organisations, coordonne le master 2 sciences de l'éducation et s'investit dans les différents partenariats dans le cadre de doubles diplômes (Upec/Andesi et Upec/INFA). Doctorant au sein du LIRTES, ses recherches portent sur la structuration de la formation en travail social et sur la population spécifique des chefs de service dans le secteur de l'action sociale. Il est co-auteur de plusieurs ouvrages (*Le Management des chefs de service* avec Michel Foudriat et François Noble en 2014 aux éditions Dunod ; *Les Chefs de service en action sociale* avec Michel Foudriat en 2014 aux éditions L'Harmattan) et de nombreux articles. Parallèlement, il enseigne la géopolitique à l'Institut européen de journalisme, est formateur vacataire pour l'INFA et réalise d'autres interventions/conférences dans les établissements de formation en travail social. Enfin il assure ponctuellement des missions d'évaluation externe pour l'Andesi.

DUBÉCHOT Patrick

Il est sociologue-démographe, enseignant-chercheur, et consultant indépendant. Chargé d'études et de recherche dans le département Évaluation des politiques sociales au sein du Crédoc, puis entre 2003 et 2013, exerce dans le secteur de la formation en travail social, notamment comme responsable du Centre de recherche et d'études en action sociale de l'Etsup.

JOUVET Gyslaine

Elle a animé pendant plusieurs années des formations de chef de service et construit des projets d'équipe de direction, en tant que formatrice-consultante. Directrice adjointe d'un dispositif médico-social, titulaire d'un master 2 « Travail social, action sociale et sociétés » doctorat en cours sur la légitimité des cadres du social au Cnam à Paris, elle a publié *Parcours et légitimité des cadres du social*, L'Harmattan, 2009.

KARSZ Saül

Philosophe, sociologue, consultant en stratégies d'intervention sociale et médico-sociale, dont l'analyse des pratiques. Son dernier ouvrage paru : *Mythe de la parentalité, réalité des familles* (Paris, Dunod, 2014). Il est directeur scientifique du Réseau Pratiques Sociales et il est l'auteur de nombreux articles et interventions.