

Sous la direction de  
**Jean-Pierre Girard, Isabelle Méry et Hakima Mounir**

---

# Les chefs de service à l'épreuve du changement

DUNOD

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<sup>er</sup> 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, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072684-4

Photo de couverture : © Rido - Fotolia.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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.

# Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	III
<b>Les auteurs</b> .....	XI
<b>Préambule</b> .....	XV
<b>Introduction</b> .....	1

## **Partie 1**

### **Penser et problématiser le changement**

Chapitre 1	<b>Le changement organisationnel</b> .....	7
1.	Introduction	9
2.	La notion de problématique théorique sur le changement organisationnel	10
3.	Les principales problématiques théoriques	12
4.	Conséquences praxéologiques d'une réflexion en termes de problématiques théoriques	22
5.	Conclusion	28
6.	Bibliographie	28
Chapitre 2	<b>Les chefs de service, entre légitimité du changement et changement de légitimité</b> .....	31

## TABLE DES MATIÈRES

1.	Des professionnels au cœur d'un secteur en mutation	33
2.	Des acteurs entre l'adhésion et le refus	37
3.	Légitimité des chefs de service, légitimation du changement	44
4.	Bibliographie	51
Chapitre 3	<b>Le chef de service : déconstruire ou subir le changement ?</b> .....	55
1.	De quelques définitions du changement	57
2.	Fabriquer du changement	59
3.	Stratégies des chefs de service	64
4.	Entre option politique et décision éthique	68
5.	Bibliographie	70
Chapitre 4	<b>Transformer les conditions de la décision</b> .....	71
1.	Introduction	73
2.	Manager ?	74
3.	La fonction hiérarchique	75
4.	Du changement à la transformation	77
5.	La question de la responsabilité et de l'engagement	80
6.	La place centrale de la décision	82
7.	Bibliographie	84

## Partie 2

### Les chefs de service confrontés au changement

Chapitre 5	<b>Première fois chef de service !</b> .....	89
1.	Introduction	91
2.	Privilégier une définition systémique, relationnelle de l'institution pour identifier sa complexité	93

## Table des matières

3.	Privilégier une définition relationnelle de la place pour affirmer la responsabilité du chef de service	96
4.	Chef de service et communication : entre théorie de la communication et pratique effective	98
5.	Il est impossible de ne pas communiquer ou la chef de service qui observe... communique	100
6.	Les niveaux de la communication : la difficulté de prendre place dans les coalitions niées	102
7.	La communication s'inscrit dans un contexte qui lui donne sens ou le chef de service rencontre le mythe institutionnel	105
8.	Pour ouvrir : la question de la formation des cadres intermédiaires	107
9.	Bibliographie	107
Chapitre 6	<b>Le chef de service, un traducteur ?</b> .....	109
1.	Qui parle ? cadre théorique	111
2.	L'axe de réflexion	111
3.	Le contexte, l'environnement	112
4.	Différents niveaux de parole	112
5.	Une bonne traduction	113
6.	Traduire et communiquer	114
7.	Quelques idéaux-types de chef de service	115
8.	Tensions et paradoxes dans la traduction	117
9.	Le paradoxe comme énergie	117
10.	Conclusion	119
11.	Bibliographie	119
Chapitre 7	<b>Les apports de la formation</b> .....	121
1.	Introduction	123

## TABLE DES MATIÈRES

2.	Quelques repères méthodologiques	124
3.	Changement de regard sur la fonction de cadre et sur les organisations	126
4.	Changer en réalisant « un pas de côté » pour se définir comme cadre hiérarchique	127
5.	Vers un processus différentiel de changement	129
6.	Vers une consolidation de la légitimité	132
7.	Ce que révèle l'expérience de la formation Caferuis : vers une construction des compétences réflexives	134
8.	Sur le terrain de stage : mise en situation réelle des apprentissages, constats de décalages	135
9.	Le stage comme ressource « stratégique » et outil de management	136
10.	Conclusion	137
11.	Bibliographie	138

VI

### Partie 3

#### **Les enjeux de l'évolution de la place et du rôle du chef de service**

Chapitre 8	<b>Chef de service : un emploi en dynamique</b> .....	143
1.	Une lecture nécessairement plurielle des dynamiques de changement affectant les emplois du social	145
2.	Des transformations majeures dont les effets ne sont pas encore stabilisés	146
3.	Une rationalité stratégique devenue inévitable	148
4.	Une injonction au changement qui peut s'avérer paradoxale et des défis à relever	153
5.	Des emplois dont le périmètre et les aspects concrets restent cependant à considérer localement	155
6.	Les déterminants de la variabilité des emplois de chefs de service au sein des organisations	158

	7. Des emplois présentant en outre une certaine élasticité	164
	8. Conclusion	165
	9. Bibliographie	166
Chapitre 9	<b>Cadres de proximité partagés entre contraintes externes et internes</b> .....	169
	1. Introduction	171
	2. Changements généraux dans le secteur non-marchand	172
	3. Notre terrain d'enquête : les services pour personnes âgées et handicapées	174
	4. Les cadres intermédiaires : qui sont-ils ?	179
	5. Les compromis comme normes locales de travail	183
	6. Conclusion	188
	7. Bibliographie	188
Chapitre 10	<b>La place du chef de service dans la mise en œuvre du changement</b> .....	191
	1. Le changement, une épreuve ?	194
	2. Les changements peuvent porter sur un ou simultanément plusieurs points	198
	3. La gestion du temps social dans les processus de changement	201
	4. Les phases du changement et les résistances à gérer par le chef de service	203
	5. Les risques psychosociaux du changement pour le chef de service	206
	6. Le voyage collectif du changement : un apprentissage individuel et collectif	207
	7. Le soutien et l'accompagnement indispensables de la ligne hiérarchique	208
	8. Bibliographie	209

Chapitre 11	<b>Vers des chargés de mission au sein d'une équipe de direction</b> .....	211
1.	Préliminaires : prospective, changement et complexité	213
2.	Une révolution organisationnelle pour faire face à la mutation	216
3.	L'impact du changement sur l'exercice professionnel	222
4.	Quelles perspectives pour les chefs de service ?	228
5.	Bibliographie	233

#### **Partie 4**

### **Les pratiques de conduite du changement**

Chapitre 12	<b>Points de vue de chefs de service</b> .....	237
1.	Introduction	239
2.	Les points de vue des chefs de service	239
3.	Définitions du changement organisationnel	241
4.	Difficultés constatées dans la conduite du changement	242
5.	Propositions pour la conduite du changement	245
6.	Conclusion	248
7.	Bibliographie	250
Chapitre 13	<b>La régulation comme méthodologie de conduite du changement</b> .....	251
1.	Introduction	253
2.	Nouvelles compétences et approches	253
3.	La transformation des pratiques et l'accompagnement au changement des équipes	254
4.	Création de sens et amélioration continue	255
5.	Accompagnement à la mise en place du changement	256



## Table des matières

6.	Les régulations pour permettre les transformations attendues	257
7.	Conclusion	259
8.	Bibliographie	259
Chapitre 14	<b>Le <i>care</i> comme perspective de changement</b> . . . . .	261
1.	Introduction	263
2.	Le travail de <i>care</i> : une disposition et une pratique dans les fonctions d'encadrement ?	264
3.	La responsabilité : une rhétorique des chefs de service et une approche originale chez Levinas	269
4.	La responsabilité comme concept central du <i>care</i> , perspective de changement pour les chefs de service	273
5.	Conclusion	277
6.	Bibliographie	278
Chapitre 15	<b>Manager avec la résilience de compassion</b> . . . . .	281
1.	Introduction	283
2.	La loi 2002, 2005, HPST et la création des ARS, vers un champ de tension	283
3.	Modèle d'analyse	286
4.	Analyse empirique	291
5.	La crise : une restructuration complexe	293
6.	Perspective : le chef de service empathique, un acteur réseau	296
7.	En guise de conclusion, quelques « bonnes » pratiques	297
8.	Annexe	297
9.	Bibliographie	298



# Les auteurs

ANTENAT Nicolas – Docteur en philosophie, membre du laboratoire « Histoire des idées, philosophie pratique » de l'université de Luxembourg, enseigne la philosophie en lycée, à l'université de Lorraine et dans des centres de formation du travail social.

AUBRUN Éric – Titulaire d'un master 2 en management des organisations sociales, diplômé CAFERUIS, il exerce en tant que chef de service au sein d'un foyer d'hébergement pour personnes adultes en situation de handicap. Il est membre de la Société française de l'évaluation et de l'Association des chercheurs des organismes de la formation et de l'intervention sociale (A.C.O.F.I.S.).

BAYER Véronique – Elle a exercé des fonctions d'assistante de service sociale, de conseillère du travail et de cadre de formation. Actuellement, elle est responsable du pôle des formations supérieures à l'Étsup (Caferuis, DEIS, CTRH) à Paris et doctorante à l'IRIS (Institut de recherche interdisciplinaire sur les enjeux sociaux) à l'EHESS.

BERRET Jean-Émile – Titulaire du DESS en conseil et formation psychosociologique de l'université Paris-Ouest Nanterre et d'un DEA en sociologie clinique, il est actuellement doctorant au laboratoire de changement social, sa recherche portant sur la problématique de la reconnaissance au travail. Directeur du Cabinet Développement humain des organisations (CDHO), il intervient comme consultant psychosociologue clinicien notamment sur des dispositifs de formation au management, en analyse des pratiques d'encadrement et de direction, et en tant que jury aux épreuves certifiantes du DEIS et Caferuis.

BECHLER Pierre – Sociologue, directeur du cabinet Kairos Management International ([www.kairosmanagement.fr](http://www.kairosmanagement.fr)), ancien directeur général d'associations (en particulier d'un Institut de recherche et de formation en travail social).

BINGEN Aline – Maître de conférences à la faculté des sciences sociales et politiques de l'université libre de Bruxelles, chercheuse au centre Metices et membre du Groupe d'analyse des conflits sociaux (Gracos). Ses travaux en sociologie du travail et de l'emploi portent notamment sur les trajectoires de salariés de différents secteurs professionnels et sur celles des travailleurs touchés par des licenciements économiques.

BOUDIN Marie-Hélène – Chef de service au sein d'une Maison d'enfants à caractère social (M.E.C.S.), elle est titulaire d'un DSTS (diplôme supérieur en travail social) et du DEIS. Elle intervient comme jury examinateur aux épreuves d'obtention du DEIS.

CALAME Laure – Titulaire d'un master LLSHS avec une spécialisation en histoire et sociologie du handicap, consultante sur les questions de handicap.

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 l'expérience.

DURAND Philippe – Chef de service au sein d'une MECS, éducateur spécialisé de formation initiale, il intervient sur différents dispositifs de formation initiale de travailleurs sociaux et dans le cadre de formations CAFERUIS.

FERNANDEZ Carole – Titulaire d'un Master 2 spécialité management de la santé et des industries pharmaceutiques, diplômée CAFERUIS, elle est cadre supérieure socio-éducatif au sein d'un centre hospitalier en addictologie. Elle intervient sur différents dispositifs de formation de travailleurs sociaux et dans le cadre de formations CAFERUIS.

FOURIAT Michel – Sociologue, enseignant à l'UPEC (université 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.

GUÉLAMINE Faiza – Responsable de formation à l'Andesi, elle assure en lien avec l'Upec, la coordination de la formation Caferuis ; elle est également responsable de la formation Cafdes dans le cadre de l'Arif, des formations en perfectionnement destinées aux équipes d'encadrement. Elle est co-directrice de l'ouvrage *Chef de service dans le secteur social et médico-social. Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*, paru chez Dunod en 2013. Elle est assistante de service social et docteur en sociologie.

JANVIER Roland – Docteur en sciences de l'information et de la communication, directeur général de la fondation Massé – Trévidy (29), il intervient comme formateur vacataire, notamment dans les formations de directeur. Il est l'auteur de différents ouvrages menés seul ou de façon collaborative : *La Fonction de direction en institution sociale et médico-sociale : diriger c'est du jeu ?*, Paris, L'Harmattan, 2012 ; *Éthique de direction en institution sociale et médico-sociale*, Paris, ESF, 2011 ; *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris, Dunod, 2009. En collaboration avec Dubreuil B., *Conduire le changement en action sociale : mutations sociétales, transformation des pratiques et des organisations*, ESF, 2014 ; en collaboration avec Jezequel M., Lavoué J., *Transformer l'action sociale avec les associations*, Paris, Desclée De Brouwer, 2013 ; en collaboration avec Matho Y., *Aide-mémoire : Le droit des usagers*, Paris, Dunod, 2013, *Comprendre la*

*participation des usagers dans les organisations d'action sociale*, Paris, Dunod, 2011, 4<sup>e</sup> éd.

JOLY Isabelle – Juriste, spécialisée en criminologie, formée à l'approche systémique et à la thérapie familiale. Elle intervient auprès de cadres et exerce comme formatrice à l'ITS Pierre-Bourdieu à Pau. Elle est également co-responsable du DEIS à l'Etsup Paris.

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 de Paris. Elle a publié *Parcours et légitimité des cadres du social*, L'Harmattan, 2009.

KARSZ Saül – Philosophe, sociologue, consultant, responsable scientifique du réseau Pratiques sociales. Il a dirigé le séminaire « Déconstruire le social » (Sorbonne, 1989-2004). Il est l'auteur de nombreux articles et interventions, dont *L'Exclusion, définir pour en finir* (Dunod, 2000), *Mythe de la parentalité, réalité des familles* (Dunod, 2014), *Pourquoi le travail social ? Définition, figures, clinique* (Dunod, 2011).

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 dont, chez Dunod notamment, *Penser le management en action sociale et médico-sociale* (2014), *Coordonner parcours et projets personnalisés en action sociale et médico-sociale* (2013), *La Démarche qualité en action sociale et médico-sociale* (2009).

MALHERBE Denis – Maître de conférences des universités, docteur en sciences de gestion, diplômé de l'Essec, il prépare un second doctorat en anthropologie des religions et systèmes de pensée à l'École pratique des hautes études de la Sorbonne. Il est professeur de management des organisations et d'éthique appliquée à l'Escem et directeur académique du programme Escem Executive MBA. Son champ d'enseignement et de recherche concerne « les enjeux éthiques de la rencontre des logiques gestionnaires et des valeurs humanistes dans les organisations des secteurs non marchands (économie sociale et solidaire et santé) ».

MELON Laetitia – Doctorante au centre Metices de l'université libre de Bruxelles. 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.

MOUNIR Hakima – Maître de conférences en sociologie à l'UFR Sess/Satps (Sciences de l'éducation et sciences sociales) de l'Upec, membre du laboratoire Lirtes (Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les transformations éducatives et des pratiques sociales). Coordinatrice du partenariat Upec/Andesi et intervenante

dans le Caferuis et des formations aux fonctions de direction (Resdos-Master 1 et DMS-Master 2) dans le cadre du partenariat avec l'Andesi. Elle est co-directrice de l'ouvrage *Chef de service dans le secteur social et médico-social. Enjeux, rôles et stratégies d'encadrement*, paru chez Dunod en 2013.

POUJOL Jean-Marie – Directeur général d'association et maître de conférences 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 Sauvegarde de l'Essonne, administrateur et membre du bureau du Syneas (Syndicat employeur de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale), administrateur et membre du bureau de l'OPCA Unifaf (collège employeur).

TENEAU Gilles – Docteur en sciences de gestion, chercheur associé au Lemna (Laboratoire d'économie et de management de Nantes-Atlantique) de l'université de Nantes, conseiller de recherche et enseignant ESC-Amiens, enseignant au Cnam. Il est l'auteur de différents ouvrages relatifs notamment au changement organisationnel : direction d'un collectif concernant *L'Erreur humaine, modèles et représentations*, Harmattan, 2015 ; *Empathie et compassion en entreprise*, ISTE, 2014 ; *La Gestion des risques*, Harmattan, 2013 ; *La Résistance au changement organisationnel*, 2<sup>e</sup> éd., Harmattan, 2012 ; *Résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, De Boeck, 2010.

TURQUIER-CANN Pascal – Chef de service au sein d'un établissement de la protection de l'enfance. De formation initiale d'éducateur spécialisé, il est diplômé CAFERUIS. Il intervient en tant que formateur dans le secteur social où il anime notamment des sessions d'analyse de pratiques professionnelles.

# Préambule

**Dominique Argoud<sup>1</sup> et Frédéric Mambrini<sup>2</sup>**

**D**EPUIS PRÈS DE VINGT-CINQ ANS, l'Association nationale des cadres du social (Andesi) et l'université Paris-Est Créteil (Upec) réalisent en partenariat des formations supérieures en direction de dirigeants et de cadres. Fortes de leur collaboration, elles ont lancé en 2011 une réflexion en direction des cadres intermédiaires et plus particulièrement des chefs de service. Il s'agit à la fois de rendre intelligible les changements dont cette fonction fait l'objet au cœur d'une chaîne hiérarchique elle-même en pleine transformation tout en partageant avec les chefs de service eux-mêmes les pratiques organisationnelles et managériales dont ils ont la charge.

C'est ainsi que, chaque année depuis 2012, des journées nationales sont organisées qui réunissent près de trois cents chefs de service, autour de thématiques centrales pour leur fonction. Ces rencontres sont l'occasion de forger entre les cadres eux-mêmes, dans la différence de leurs délégations et la diversité de leurs responsabilités, un sentiment d'unité et d'identité professionnelles.

Après Paris, Lyon et Tours, les quatrièmes rencontres se tiennent à Bordeaux en juin 2015 autour des questions relatives à l'autorité et à l'exercice du pouvoir. Ces journées sont élaborées et en partie animées par ceux des cadres qui peuvent se rendre disponibles pour participer avec les organisateurs de l'Andesi et de l'UPEC à la préparation des ateliers. Ainsi, la mise en œuvre de ces journées répond à notre volonté d'être au plus près des réalités de terrain et d'associer les chefs de service aux réflexions qui les concernent.

Mais il s'agit également de laisser trace.

Ces journées nationales, les thématiques qui les traversent, les réflexions et les débats qui en ont fait le succès nous paraîtraient insuffisants s'ils ne s'accompagnaient d'écrits. C'est la raison pour laquelle, nous publions, chaque année, en partenariat avec les éditions Dunod, un ouvrage relatif aux thématiques traitées durant les journées nationales.

---

1. Directeur de l'UFR SESS-SATPS/UPEC.  
2. Président de l'Andesi.

## PRÉAMBULE

Coordonnés par des permanents de l'Upec et de l'Andesi, ces livres témoignent des réflexions engagées par nos équipes, mais également par des auteurs émanant d'autres universités (y compris étrangères) et des acteurs engagés dans la compréhension des phénomènes d'encadrement et de management au sein du secteur social et médico-social.

Le présent ouvrage est ainsi la troisième édition d'une « collection » qui tente de répondre aux problématiques rencontrées par les chefs de service et que la littérature consacrée au champ social avait, jusqu'à présent, laissé largement inexplorées.

Puisse cet ouvrage, après les deux précédents, engager les débats utiles pour les chefs de service et au-delà pour tous les cadres et dirigeants qui concourent à l'évolution du secteur et au final à un management bienveillant vis-à-vis des professionnels, centré sur le bien être des « usagers » et la qualité des prestations qui leurs sont adressées.

C'est en tout cas ce qui anime nos deux institutions et fait la force de notre partenariat.



# Introduction

**O**MNIPRÉSENTE DANS LES DÉBATS, justifiant autant l'action que l'inaction suivant les circonstances, la question du changement a émergé comme une préoccupation forte du groupe des chefs de service associés à la préparation des Troisièmes rencontres nationales des chefs de service, motivant le thème central des journées qui se sont tenues à Tours en juin 2014.

Le secteur social et médico-social est confronté depuis le début des années 2000 à de multiples contraintes et à de nouvelles dispositions réglementaires. Trois nouveaux paradigmes, économique, juridique et éthique, ont marqué les questions relatives au management des établissements et services. Le paradigme économique avec les sollicitations et injonctions à des restrictions budgétaires a un impact sur les restructurations des établissements et des associations ; le paradigme juridique avec l'accent mis sur les questions de droit a des conséquences sur la façon de penser les pratiques d'accompagnement des usagers et de les transformer ; le paradigme éthique interroge les pratiques au regard du statut d'acteur conféré aux personnes accompagnées.

Ces contraintes et ces nouveaux paradigmes se traduisent sur le terrain par des changements organisationnels de nature diverse : création de nouvelles structures ; mise en place de nouvelles formes de coopérations inter-organisationnelles, réécriture des projets d'établissements et de services ; mise en place de démarches d'évaluation interne et externe ; transformations des pratiques au regard de recommandations de « bonnes pratiques » ; redéfinition du travail des équipes du fait des conséquences de la réduction des financements, etc.

Le rapport des chefs de service au changement sera exposé en quatre parties.

La première partie vise à explorer le champ théorique et conceptuel relatif au changement organisationnel, à travers des grilles de lecture qui visent à appréhender ce que chacun des auteurs identifie, peu ou prou, comme des tensions paradoxales dans l'exercice de l'accompagnement au changement. Le changement y est décrit et pensé en termes de conditions conjoncturelles et contextuelles d'où sont formulées des problématiques théoriques. L'exposé vise à en faciliter la compréhension à travers la prise en compte des conséquences praxéologiques pouvant en découler. Les conceptions du changement organisationnel, autant que l'implication des chefs de service dans ce processus, y sont soumises à un travail d'analyse et de « déconstruction », nécessaire à la compréhension des enjeux et des visées de ces différentes catégories.

Les auteurs y développent l'idée que le secteur social et médico-social est marqué depuis plusieurs années par l'omniprésence de réformes institutionnelles, imposant de la part des autorités publiques, un modèle de gestion porté par une logique d'efficacité et de performance économique. Ce constat soulève le débat autour de la « managérialisation » des organisations et de l'évolution de la fonction de chef de service.

Appréhendé dans le contexte d'un secteur en mutation, le rapport au changement des chefs de service est interrogé dans un mouvement plus global de transformation du management de proximité au sein des entreprises du secteur marchand, tout en reconnaissant, en soulignant et en argumentant de spécificités, notamment celle d'une double légitimité professionnelle et managériale des chefs de service, à consolider et à valoriser.

Le propos plaide au final pour un modèle de management de proximité fondé sur l'accompagnement et le renforcement du pouvoir d'agir des équipes, un modèle qui réinterroge la place de l'usager, propose de repenser la fonction de direction et les conceptions traditionnelles de la fonction hiérarchique.

La deuxième partie s'attache à la dimension expérientielle du changement. Les auteurs s'appuient sur des approches conjuguant leurs expériences d'accompagnement des pratiques d'encadrement, de formation des chefs de service ainsi que la recherche.

Il en ressort que la conduite concrète du changement est prise dans une dynamique de jeux complexes entre les différentes parties prenantes qui, en fonction de leurs intérêts, peuvent adhérer alors que d'autres y seront opposées ou resteront en retrait. Selon la conception avec laquelle le changement est pensé, selon la nature et la force des enjeux, le chef de service peut se trouver pris dans des paradoxes. Un éclairage est particulièrement porté sur la gestion des conflits entre groupes de professionnels ayant des rapports différents au changement. Ces conflits peuvent également porter sur des oppositions entre les valeurs implicitement sous-jacentes à la logique de changement impulsé et celles soutenues par les professionnels. Le chef de service peut se trouver dans des conflits de valeurs et/ou de loyauté, pris en tension entre ce qu'il défend et ce que porte le processus de changement impulsé.

C'est au travers de la gestion des paradoxes, et notamment de la manière dont la conflictualité est abordée et traitée, que s'ouvrent des voies de dégageement et des perspectives de résolution. La formation des chefs de service, objet du chapitre 7, en ce qu'elle permet l'acquisition de compétences, engage nécessairement ces professionnels dans une dynamique de changement dès lors que les méthodes pédagogiques choisies favorisent un ensemble de démarches réflexives. La réflexion est ouverte : comment favoriser les « transformations » des cadres situés dans une place d'apprenant-acteur et dans quels objectifs ?

La troisième partie éclaire la question des enjeux de l'évolution de la place et du rôle du chef de service dans les dynamiques de changements organisationnels. Ceux-ci se traduisent à la fois par des modifications des règles formelles, des modes

de communication et de coopération, des régulations collectives et des pratiques individuelles et collectives relatives à l'accompagnement des usagers.

Pour les auteurs de cette partie, il existe bien des facteurs exogènes et/ou endogènes qui induisent, pour les établissements, de nouvelles contraintes ouvrant sur des perspectives de changements. De nouvelles figures d'emploi des chefs de service se dessinent qui vont de la recomposition ou de l'ajustement des pratiques à la transformation de la fonction.

Enfin, la dernière partie présente des pistes de réflexion sur les pratiques de conduite de changement. La partie est introduite par l'exposé du point de vue des chefs de service, tel que celui-ci s'est exprimé à l'occasion des journées nationales de Tours.

L'introduction de nouvelles modalités organisationnelles en vue d'une mise en conformité de l'établissement au regard des textes réglementaires, la mise en place d'une démarche d'évaluation interne, l'introduction de « bonnes pratiques » en matière d'accompagnement des usagers, en matière de bientraitance sont ainsi quelques-uns des exemples de changements que les chefs de service peuvent conduire dans le cadre de leur fonction. La transformation des pratiques est l'exemple type des changements organisationnels dont la mise en œuvre relève de la compétence et de la responsabilité statutaire du chef de service, par délégation de sa direction.

Accompagner la mise en place d'un changement, c'est définir un dispositif méthodologique définissant les rôles et les niveaux d'implication des acteurs, parties prenantes dans le processus de transformation. Le dispositif doit alors chercher à jouer avec les régulations pour permettre l'avènement chemin faisant des transformations attendues. C'est notamment le propos du deuxième chapitre de cette partie, qui se poursuit par la mise en perspective d'approches éthiques de la posture managériale.

L'intérêt de cet ouvrage qui rassemble les contributions d'auteurs de statuts différents, réside certainement dans le fait de croiser des approches et des regards pluriels. Sans prétendre à l'exhaustivité des points de vue, gageons que ces contributions nourrissent la réflexion et ouvrent autant de pistes à explorer.



# Partie 1

## Penser et problématiser le changement

Chapitre 1	<b>Le changement organisationnel .....</b>	<b>7</b>
Chapitre 2	<b>Les chefs de service, entre légitimité du changement et changement de légitimité .....</b>	<b>31</b>
Chapitre 3	<b>Le chef de service : déconstruire ou subir le changement ? .....</b>	<b>55</b>
Chapitre 4	<b>Transformer les conditions de la décision .....</b>	<b>71</b>





# Chapitre 1

## Le changement organisationnel

Réflexions sur les conceptions méthodologiques

Michel Foudriat

PLAN DU CHAPITRE

<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>La notion de problématique théorique sur le changement organisationnel</b>	<b>10</b>
	Définitions	10
	L'intérêt d'une réflexion en termes de problématique théorique	11
<b>3.</b>	<b>Les principales problématiques théoriques</b>	<b>12</b>
	La problématique de la pluralité des points de vue	12
	La problématique de la construction des significations du changement	15
	La problématique de la complexité et de l'interdépendance des dimensions du changement	16
	La problématique des jeux de pouvoir	16
	La problématique des jeux argumentatifs et de la construction de compromis entre acteurs	19
	La problématique de la recherche de convergence	20
	L'interdépendance entre les problématiques théoriques et la nécessité d'un métissage théorique	22
<b>4.</b>	<b>Conséquences praxéologiques d'une réflexion en termes de problématiques théoriques</b>	<b>22</b>
	Une possibilité de compréhension des limites et des échecs des changements	23
	La possibilité d'un raisonnement ouvrant sur des propositions praxéologiques	25
<b>5.</b>	<b>Conclusion</b>	<b>28</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>28</b>



## 1. INTRODUCTION

Un changement organisationnel peut se définir comme un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. De tels processus peuvent être volontaires, dirigés et planifiés ou, au contraire, spontanés et continus.

Pendant longtemps, la perspective managériale sur le changement organisationnel est restée centrée sur l'identification des caractéristiques méthodologiques et techniques pour mettre en œuvre un changement planifié. Les réflexions managériales ont alors successivement porté sur la définition des finalités du changement par les dirigeants, sur la communication institutionnelle par laquelle celui-ci devait être annoncé pour réduire les résistances et engager l'adhésion, sur l'identification des différentes étapes par lesquelles le changement pouvait advenir tel qu'il avait été pensé et défini par les dirigeants. Les réflexions sur le changement cherchaient à identifier un certain nombre de principes à partir desquels devaient se définir, par traduction logique, des étapes pour sa mise en œuvre.

La plupart de ces réflexions sur le management du changement reposaient sur quelques postulats, fondateurs des premiers courants managériaux. Caractéristiques de la perspective rationnelle avec lesquels, depuis l'OST, les fonctionnements organisationnels sont pensés, ces postulats ne retenaient comme seule définition de la situation-problème à l'origine d'un changement que celle proposée par les acteurs dirigeants, assimilaient la recherche de la définition des objectifs de changement à une démarche d'optimisation, identifiaient et définissaient des étapes de mise en œuvre à partir d'un raisonnement logique et considéraient les acteurs cibles comme de simples récepteurs passifs d'une communication rationnelle descendante. Ces postulats s'inscrivent dans une logique normative et idéologique qui ne cherche pas à appréhender le changement comme un processus complexe, systémique avec des relations de pouvoir entre acteurs, avec des jeux argumentatifs dont l'issue ne peut être considérée comme déterminée par avance. Or, quel que soit le changement, le processus réel de sa mise en œuvre ne coïncide pas avec le processus formellement projeté par les acteurs initiateurs ou par les intervenants chargés de sa mise en œuvre.

Aujourd'hui, depuis globalement la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle, de nombreuses études sur les changements organisationnels ont été menées dans différentes disciplines, notamment, en sociologie, en pragmatique, en sciences de gestion et en psychosociologie, entre autres. Ces études se sont développées à partir du constat que la majorité des changements organisationnels devaient être considérés comme des échecs parce que le processus était arrêté volontairement, soit pour des raisons de dépassement du budget prévu ou des délais fixés initialement, soit parce que les transformations des comportements attendues au terme du processus ne s'étaient pas produites avec l'ampleur voulue.