

Empowerment

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

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 978-2-10-076544-7

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 ?

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 expérimentiels 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 situant 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,

mais aussi les rapports sociaux ; comme la capacité à apprendre collectivement ; comme la capacité enfin à produire selon la place des acteurs, des savoirs locaux, voire universels. Pour penser l'accompagnement pédagogique des acteurs en termes d'organisation, de relations et d'apprentissage personnel et organisationnel, les auteurs proposent une éthique de la coopération basée sur certains principes actifs au cœur de l'*empowerment* des acteurs : celui de parité, de réciprocité et de réflexivité.

Dans son article d'introduction de **la deuxième partie**, Pierre Bechler nous entraîne dans « la vraie vie » des organisations de travail. Son propos fait davantage écho à la contribution de Martine Dutoit et à celle du collectif de chercheurs. Il observe l'*empowerment* des chefs de service au regard de sa longue expérience de consultant. Pour lui, contrairement aux propositions de Jean-René Loubat, ce ne sont ni les caractéristiques des organisations, ni les recommandations ou réglementations, ni les nouvelles pratiques de *new management* qui contribuent *in fine* à la qualité des accompagnements mis en œuvre en direction des usagers. Même si son regard est plus rétrospectif que prospectif, il mobilise grand nombre d'auteurs, de théoriciens, tant des « institutionnalistes » (Castoriadis) que des auteurs issus de la sociologie critique (Boltanski, Thévenot) pour montrer certains décalages entre des théories professées et pratiquées au sein des organisations de travail, notamment au sujet des valeurs déclarées, celles censées soutenir l'action des professionnels. Même si les constats sont inquiétants, le chapitre de conclusion n'est pas sans rappeler les paradoxes qui constituent toutes pratiques sociales, notamment ceux qui mettent en tension, des visées à la fois manœuvrières et émancipatrices. L'auteur regarde le pouvoir d'agir des chefs de service du point de vue de la question du sens et de sa co-élaboration. Pierre Bechler convoque les penseurs de l'analyse institutionnelle qui voient dans la production, reproduction ou transformation des institutions et de la société (du soin, de l'éducation, de la famille...) la rencontre conflictuelle, problématique de l'institué (les règles déjà là) et de l'instituant (représenté par l'ensemble des acteurs et actions innovantes).

La contribution de Germaine Peyronnet s'inscrit résolument dans la suite des propos de Pierre Bechler. Dans une approche plutôt systémique, elle interroge le pouvoir d'agir des chefs de service du point de vue de leur place, une place qui catalyse la co-élaboration du sens de l'action, entre cadres institutionnels (dispositifs) et situation ou besoin des usagers (dispositions). Ce pouvoir d'agir est ainsi celui d'acteurs « traducteurs ». Mais il n'est pas sans références aux questions d'organisations et de management telles que proposées par Jean-René Loubat sauf que Germaine Peyronnet mobilise le modèle de l'organisation apprenante pour que ce pouvoir d'agir ne soit pas seulement celui des chefs de service mais un pouvoir collectif partagé, intelligent.

Chantal Ventura clôt cette deuxième partie en partant de son expérience de chef de service. Pour élaborer ses réflexions sur le pouvoir d'agir, elle mobilise des

références théoriques à la fois sociologiques, philosophiques, psychologiques. Le pouvoir d'agir est regardé comme un mouvement, une dynamique posturale d'un acteur qu'elle considère comme le pilier « de ce qui donne sens et fonde l'institution ». Le pouvoir d'agir est à la fois pour les sujets une question de capacité, de compétences, de conditions organisationnelles, c'est aussi une question de temps d'élaboration, souvent long. Outre ces conditions, la démarche de projet comme la démarche d'évaluation au sein des organisations sociales et médico-sociales constitue des contextes potentiels dans lesquels les chefs de service peuvent développer leur pouvoir d'agir.

L'équipe du 2SAI des PEP-45 (Françoise Coquard, Jean-François Fily, Nathalie Pattou, Frédéric Viguier) introduit **la troisième partie** de l'ouvrage par une mise en récit d'une expérience collective qui selon les auteurs fut propice au développement du pouvoir d'agir, non pas des seuls chefs de service mais aussi et surtout de l'équipe de direction, pensée là tel un collectif managérial. Dans ce récit, ce sont à la fois les vicissitudes organisationnelles, les changements environnementaux, les crises internes qui sont à l'origine d'une reconfiguration organisationnelle progressive responsabilisante (nouvelle équipe de direction, nouveau fonctionnement). Les auteurs décrivent ce long processus qui aboutira fin 2015 à une interpellation des ARS proposant à la structure de travailler sur l'évolution des prises en charge au sein de Sessad avec pour objectif de réduire les files d'attente. C'est dans ce cadre que le 2SAI constituera un comité de pilotage élargi afin de travailler collectivement au projet de création d'un dispositif territorial en réseau. Pour ce faire, les PEP-45 s'engageront dans un projet de plusieurs années dès 2016 en sollicitant l'aide d'un cabinet et d'un chercheur, l'idée étant d'élaborer collectivement un diagnostic territorial et l'élaboration du dispositif en couplant la démarche à une recherche-action.

Faisant suite à la contribution de l'équipe des PEP-45, l'article rédigé par le groupe constitué des professionnels de l'équipe enfance de l'Adapei-72 s'interroge sur les questions de la place, du rôle et des fonctions du chef de service dans les institutions sociales. Les propos de l'article s'ouvrent sur le témoignage d'une chef de service, imprégné de nostalgie et qui rapporte l'évolution des organisations liée à ce qu'elle appelle le mode de pensée « marchande ». Cette professionnelle pointe le paradoxe de la situation de ce cadre intermédiaire dans une analyse des rôles et places de chacun dans l'équipe de direction, en insistant sur la nécessaire cohésion de celle-ci. L'article dévoile la construction d'une pensée référée à la sphère du voyage, du chemin, de la route, pour parvenir à l'exercice réel du pouvoir d'agir du chef de service. Ce chemin est difficile. Le chef de service est confronté à l'expression de ses choix. Il génère sa propre légitimité, en distinguant ses affects de ses émotions, la contribution citant Frédéric Lordon, en référence à Spinoza mais également à Paul Ricœur, définissant l'éthique comme « la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans les institutions justes ». Les contributeurs, éclairés par cette pensée insistent sur le caractère insubstituable des personnes mais aussi sur le miracle de la

réciprocité, cette réciprocité des insubstituables étant le secret de la sollicitude. Sont aujourd'hui, interrogés, nous disent les auteurs de l'article, la fonction des chefs de service et leur pouvoir d'agir face aux usagers et à leur famille pour évaluer leurs besoins et les faire remonter à la direction. Ils doivent être capables de faire évoluer les représentations et pratiques des professionnels, mais aussi celles des usagers et de leur famille, en pensant « en dehors des cases » mais en gardant toujours à l'esprit le bien-être et le parcours des bénéficiaires. Ils sont les garants de la qualité des accompagnements mais ils sont aussi l'interface entre le « haut » et le « bas ». L'article se termine sur l'importance des nouveaux modes de management qui, venant questionner les fonctionnements anciens, notamment ceux liés à l'histoire de l'institution, à son historicité permettent de redonner une place primordiale au public accueilli mais aussi aux équipes et aux chefs de service, en une invitation à la nécessaire coopération.

Nous pouvons témoigner de cette coopération, la nostalgie n'étant plus ce qu'elle était, dans la dernière contribution qui boucle ainsi la troisième partie de l'ouvrage en permettant une libre expression des professionnels de l'Adsea-77, tant celles de chefs de service que du directeur général. Leurs paroles rendent compte, soit par une réflexion théorique, soit par des situations concrètes, relatées d'une manière vivante de la difficulté à saisir la question du pouvoir d'agir des chefs de service. Le premier témoignage, celui de Marie-José Laurent décrit, de façon humoristique, les vicissitudes d'un chantier d'insertion, qui, au début n'en est pas un... mais qui va peut-être le devenir sous la pression des autorités. L'argent, le nerf de la guerre, qui permet de faire avancer les projets et les concrétiser se fait attendre. Faisons le pari qu'il n'arrivera pas mais Yaka le faucon sera libéré...

Une réflexion sur la fonction cadre suit cette première expérience. L'auteur, François Varry, chef de service, s'interroge sur sa place et sa fonction dans un établissement social. Il se souvient de sa formation et de ce qu'il y a appris : le discours méthodologique dans une approche qu'il qualifie de « darwinienne » (soit on s'adapte, soit on meurt...), l'aptitude au diagnostic, le management participatif, la soumission à diverses injonctions, notamment celle de l'innovation. Face à cette dernière injonction, son expérience professionnelle lui permet de relativiser. Il utilise l'exemple de la gestion d'un SAV. Cet exemple l'amène à formuler la nécessité pour un établissement de marcher sur deux jambes, soit en réalité deux types de cadres intermédiaires : « les défricheurs » et les « teneurs de magasin ». Ils sont de caractère très différents mais ils sont aussi utiles l'un que l'autre à la bonne marche de l'entreprise sociale. Ils doivent pour cela s'entendre et s'écouter et l'équipe de direction est un dispositif inventé pour cela.

On retrouve la question du pouvoir d'agir, mythe et/ou réalité dans la troisième contribution d'un chef de service éducatif, Christian Enjalbert. Celui-ci, de façon théorique, en analysant son propre désir d'être devenu chef de service convoque la notion nécessaire de résistance (l'art de la résistance progressiste)

dans un objectif de façonnage d'une identité professionnelle. En s'interrogeant sur la constante évolution de la dynamique professionnelle, il réfléchit et se questionne sur l'impossibilité et sur l'isolement de ce métier de chef de service. Il y répond par la capacité d'agir de celui-ci, dans ses rapports avec l'association, ses représentants, ses supérieurs hiérarchiques... Le pouvoir d'agir peut se transformer, et l'auteur en témoigne ici, personnellement et en ayant interrogé des collègues, d'accord avec lui, en plaisir d'agir.

Plaisir d'agir, ainsi, qui se retrouve dans la dernière prise de parole, celle du directeur général de l'Adsea-77, Jean-Michel Tavan. L'auteur propose, dans cinq textes, une réflexion sur le pouvoir d'agir du chef de service dans un « indissociable lien » à la gouvernance et à la dirigeance des associations. Ces cinq textes, nous précise-t-il, jalonnent un mode de pensée permettant le passage du mythe à la réalité. Il convoque la devise de la République : Liberté, Égalité, Fraternité. Au cœur de ce triangle existe, peut-être, un management associatif. Le manager devra naviguer dans cette figure à la recherche de la bonne direction. L'auteur met en avant la singularité de chaque place, tant celle du chef de service que celle du directeur général. Elle doit, nous indique Jean-Michel Tavan, s'inscrire dans un lien nécessaire avec les acteurs de terrain. Le travail de chef de service produit de l'action empreinte de « sens » : sens politique, sens stratégique mais aussi réalisme tel un « homme-jardin », reprenant la formule de Michel Tournier. Le chef de service occupe une position déterminante. Il facilite un management du lien. C'est celui qui est à même de mettre la politique et la stratégie associative à l'épreuve du réel, en participant à son évolution. Enfin, une dernière interrogation invite le lecteur à réfléchir au terme utilisé pour qualifier le chef de service, celui de « cadre intermédiaire ». Cette formule, en supposant un entre-deux, un positionnement d'interface... désigne une place, somme toute, inconfortable pour celui ou celle qui l'occupe. Il, ou elle, doit, dans la réalité, choisir son camp et assumer sa responsabilité hiérarchique, dans un discernement serein. Il appartient à la gouvernance associative de le lui permettre.

L'ensemble des contributions, qu'elles proviennent d'experts, d'universitaires, de professionnels, constitués ou non dans un collectif rédactionnel permettent d'éclairer la notion de « pouvoir d'agir ». Cette notion, sa genèse, son contenu ainsi que ses limites sont analysés et approfondis par un *récit de vie* à plusieurs voix clôturant d'un point d'orgue cet ouvrage sur « Le pouvoir d'agir des Chefs de service à l'épreuve d'une réalité plurielle. »

Nous formons le souhait qu'en 2017, à la Grande-Motte, avec nos partenaires de l'Actif, à l'occasion des 6^e Rencontres nationales des chefs de service, les questions en rapport avec le thème « Du projet au parcours. Cultures et pratiques professionnelles. Ici et ailleurs... » permettront à nouveau une collaboration effective des équipes de professionnels, marquant ainsi une nouvelle dimension à ces rencontres, ainsi qu'à cette collection d'ouvrages.