

Sous la direction de
Francis Batifoulier

Manuel de direction en action sociale et médico-sociale

2^e édition

DUNOD

Composition : *Publilog*

<p>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.</p> <p>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</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078832-3

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

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

Sommaire

<i>REMERCIEMENTS</i>	VII
<i>LES AUTEURS</i>	IX
<i>PRÉFACE</i>	XVII
<i>INTRODUCTION. LES ÉQUIPES DE DIRECTION À L'ŒUVRE</i>	1
Francis Batifoulrier	
<i>RÉSUMÉS DES CONTRIBUTIONS</i>	9

PREMIÈRE PARTIE

LES DIRIGEANTS À L'HEURE DES GRANDS BASCULEMENTS

1. L'association, simple opérateur des pouvoirs publics ?	25
Robert LAFORE	
2. Quel devenir pour le secteur à but non lucratif ?	49
Michel LAFORCADE	

- 3. Articuler utopie sociale, éthique professionnelle et efficience des organisations** 59
Patrick LEFÈVRE
- 4. Les défis majeurs du secteur social et médico-social** 95
Jean-Marie POUJOL
- 5. Le dernier des directeurs** 119
Michel CHAUVIÈRE

DEUXIÈME PARTIE

PENSER À NOUVEAUX FRAIS L'ORGANISATION, LA STRATÉGIE

- 6. Formes organisationnelles nouvelles, transformations des modes de direction** 145
Daniel GACOIN
- 7. Quel CPOM et avec quel EPRD ?** 183
Jean-Pierre HARDY
- 8. Opérateurs sociaux et médico-sociaux, la logique de service comme premier organisateur** 207
Jean-René LOUBAT
- 9. Stratégie territoriale et management à l'aune de la désinstitutionnalisation** 249
Daniel GUAQUÈRE, Isabelle JOLY
- 10. Pour un management durable** 273
Roland JANVIER
- 11. L'appropriation de la culture de l'évaluation à l'ère post-2002-2** 285
Marcel JAEGER
- 12. Prendre le virage numérique** 313
Josiane VERSINI
- 13. Fonctions supports, fonctions ressources : au service des équipes de direction ou l'inverse ?** 329
Marie-Lise THOMAS

TROISIÈME PARTIE

PRENDRE EN COMPTE TOUTES LES PARTIES PRENANTES : UN ENJEU DÉMOCRATIQUE

- | | |
|---|-----|
| 14. La participation des usagers, un nouveau paradigme | 343 |
| Roland JANVIER | |
| 15. De la démocratie associative | 357 |
| Joseph HAERINGER | |
| 16. Les directeurs à l'œuvre | 379 |
| François NOBLE | |

QUATRIÈME PARTIE

FAIRE ÉQUIPE DE DIRECTION ET DIRIGER

- | | |
|---|-----|
| 17. L'autorité du directeur | 413 |
| Bertrand DUBREUIL | |
| 18. Pour un management juste, ou l'art de la délégation... | 433 |
| Jean-Michel TAVAN | |
| 19. Du management par la nécessité au management du possible | 459 |
| Pierre-Olivier MONTEIL | |

CINQUIÈME PARTIE

DE LA CLINIQUE À L'ÉTHIQUE

- | | |
|--|-----|
| 20. La fabrique de l'institution d'« en bas » | 473 |
| Francis BATIFOULIER | |
| 21. De l'éthique des dirigeants | 491 |
| Brigitte BOUQUET | |
| 22. Le directeur et l'intime | 519 |
| Jean-Marie MIRAMON | |
| 23. Afin que vous ne trébuchiez pas | 541 |
| Jean-Bernard PATURET | |

24. Les enjeux éthiques de la décision	563
Éric FIAT	
<i>TABLE DES MATIÈRES</i>	585
<i>INDEX</i>	597

Remerciements

L'ASSOCIATION nationale des cadres du social (Andesi), toujours soucieuse d'être au plus près des enjeux de formation des cadres de direction du secteur social et médico-social, a apporté tout son soutien à la réalisation de cet ouvrage. Un remerciement tout particulier à François Noble pour sa relecture exigeante et la pertinence de ses conseils.

Les auteurs

Francis BATIFOULIER

Après avoir dirigé un établissement social, il intervient dans la formation des cadres du secteur social et s'est spécialisé dans l'accompagnement des équipes de direction. Il a participé à plusieurs ouvrages collectifs et publie régulièrement des articles, principalement sur les thèmes de la gouvernance associative et du management, de la désinstitutionnalisation et du devenir des internats spécialisés. Il est co-auteur avec François Noble de *Gouvernance et fonction de direction dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2005 et a co-dirigé avec Noël Touya *Travailler en Meecs*, Dunod, 2014. Il a dirigé la première édition du *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Dunod, 2014.

Brigitte BOUQUET

Après avoir été assistante sociale, enseignante à l'université, directrice du centre de formation de travail social de Montrouge, directrice du CEDIAS-Musée social, elle a été la première titulaire de la chaire travail social créée en 2001. Elle a été vice-présidente des V^e et VI^e mandatures du Conseil supérieur du travail et a été chargée du rapport *Le partage d'informations dans l'action sociale et le travail social* par la ministre de la Solidarité et de la cohésion sociale. Elle a notamment publié le livre *Éthique et Travail social. Une recherche du sens*, qui a été réédité en 2017.

Michel CHAUVIÈRE

Il est sociologue et politiste, directeur de recherche émérite au CNRS, membre du CERSA (Centre d'études et de recherches de sciences administratives et politiques – université Paris 2). Il a notamment publié : *Le Travail social dans l'action publique. Sociologie d'une qualification controversée*, Dunod, 2004 ; *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, La Découverte, 2010 (1^{re} éd. 2007) ; *L'Intelligence sociale en danger. Chemins de résistance et propositions*, La Découverte, 2011 et codirigé avec Michel Borgetto, *Qui gouverne le social ?*, Dalloz, 2008.

Bertrand DUBREUIL

Bertrand Dubreuil est éducateur spécialisé de formation, titulaire d'un doctorat en sociologie du travail social et du Cafdes et a été, de 2003 à 2016, directeur de Pluriel formation-recherche, un organisme de développement professionnel continu. Il est l'auteur notamment de *L'établissement social et médico-social : une organisation de travail particulière*, Éditions ASH, 2017 et de *Directeur en établissement social et médico-social : comprendre et analyser sa pratique*, ESF Législative, 2018.

Éric FIAT

Philosophe, professeur à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée où il dirige un master de philosophie pratique, option éthique médicale et hospitalière, il est également professeur au centre de formation du personnel hospitalier de l'AP-HP. Il a notamment publié *Ode à la fatigue*, Éditions de l'Observatoire en 2018 et a dirigé avec Jean-Christophe Valmalette, *Le devenir de l'intériorité à l'ère des nouvelles technologies*, Le bord de l'eau, 2018.

Daniel GACOIN

Consultant depuis 21 ans, il a créé et dirige depuis 2007 le cabinet ProÉthique Conseil, spécialisé en accompagnement des organisations dans leurs projets, leurs évolutions, les réponses aux appels à projet, leurs dynamiques managériales, en soutien des pratiques et innovations. Initialement éducateur spécialisé, il a endossé une responsabilité de dirigeant pendant plusieurs années (établissement social, entreprise d'insertion par l'économique, associations). Il est l'auteur, chez Dunod, de *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^e éd. 2004 (une nouvelle édition en cours de finalisation), *Conduire des projets en action sociale et médico-sociale*, 2^e éd. 2010, du *Guide de l'évaluation en*

action sociale et médicosociale, 2010. Il travaille aujourd'hui et soutient les développements nouveaux, en plateforme, des services et prestations, également sur le lien entre les fondements historiques de l'action sociale et médico-sociale et les évolutions à l'œuvre dans les politiques publiques actuelles.

Daniel GUAQUÈRE

Éducateur spécialisé, psychologue clinicien, psychosociologue, il a été directeur de l'Andesi durant vingt ans, association nationale de cadres du social et centre de formation permanente et supérieure pour les cadres de direction. Aujourd'hui formateur consultant et chargé de mission en évaluation. Auteur de plusieurs ouvrages et articles sur les cadres et sur l'évaluation dans le secteur social et médico-social.

Joseph HAERINGER

Sociologue, il a été associé au LISE-CNRS (laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique) après avoir exercé les fonctions de direction d'association. Enseignant à Sciences Po Formation, il était coresponsable pédagogique de l'*Executive Master* « Sociologie de l'association et action dirigeante ». Ses travaux de recherche portent notamment sur les associations d'action sociale et médico-sociale. Dans cette perspective, il a publié divers articles ou participé à divers ouvrages sur l'évaluation, la gouvernance et la participation des usagers. *La Démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale et médico-sociale* est le dernier ouvrage qu'il a dirigé. Il prépare un ouvrage collectif sur le changement dans les associations.

Jean-Pierre HARDY

Il a été inspecteur Ddass, puis un des piliers de la DGAS de 1998 à 2009 et directeur délégué aux solidarités et au développement social à l'ADF de 2010 à 2015. Il est actuellement directeur au projet stratégique de France-Horizon. Il est l'auteur chez Dunod de *Financement et tarification des établissements et services* (5^{ème} édition 2019), de *La marchandisation du travail social : fausses peurs et réalités* (2014). Il est chez Dunod co-auteur avec Jean-René Loubat et Marie-Aline Bloch de *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*.

Marcel JAEGER

Titulaire de la chaire de travail social et d'intervention sociale, désormais professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers, Marcel Jaeger a exercé les fonctions de direction dans des institutions médico-sociales et dans des instituts de formation. Parmi ses publications, *L'articulation du sanitaire et du social* (Dunod, 3^e éd., 2012), *Guide du secteur social et médico-social* (10^e éd., Dunod, 2017). Il a coordonné deux autres livres : *Le travail social et la recherche* (Dunod, 2014) et *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale* (Dunod, 2^e éd., 2018). Il est membre du Haut conseil du travail social et du Haut conseil de la santé publique. Après avoir été membre du conseil scientifique de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm), il est vice-président de la commission de l'évaluation des activités et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux de la Haute autorité de santé.

Roland JANVIER

Docteur en sciences de l'information et de la communication, il est directeur général de la Fondation Massé Trévidy (29) et auteur d'ouvrages relatifs au travail social.

Isabelle JOLY

Juriste, spécialisée en sciences criminelles, formée à l'approche systémique et à la thérapie familiale. Elle exerce comme cadre pédagogique et anime la formation préparatoire au Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale (DEIS) à l'ETSUP-Paris 14^e. Elle est également consultante auprès de conseils d'administration et/ou d'équipes de cadres dans le secteur social et médico-social.

Michel LAFORCADE

Fonctionnaire de l'État, il a une formation de lettres classiques et de juriste. Il est diplômé de l'IEP de Bordeaux et de l'École des hautes études de la santé publique de Rennes. Il a été directeur de Ddass dans plusieurs départements et gestionnaire d'un établissement médico-social. Il a été ensuite directeur général de l'agence régionale de santé du Limousin, puis de l'Aquitaine. Il est aujourd'hui directeur général de l'ARS Nouvelle-Aquitaine. Il est co-auteur de plusieurs ouvrages relatifs au secteur sanitaire et social : *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales : sens, enjeux, méthodes*, Seli Arslan, 3^e éd., 2008, avec Philippe Ducalet ; *Politiques sociales et de santé*, EHESP, 2008, avec

Yvette Rayssiguier et Josiane Jegu ; *Les usagers évaluateurs ?*, Les Études hospitalières, 2008, avec Vincent Meyer ; *L'Évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées : IME, ITEP, SESSAD, ESAT*, Seli Arslan, 2009, avec Cyril Talandier et Joël Vielle.

Robert LAFORE

Professeur agrégé de droit public, directeur honoraire de l'Institut d'études politiques – université de Bordeaux, il est président du conseil de recherche et de prospective de l'UNIOPSS. Auteur d'ouvrages sur le droit et les institutions de la protection sociale, il a publié de nombreux articles et contributions à des ouvrages collectifs sur le droit de l'action sociale et plus largement sur la politique sociale (politiques sociales françaises, européennes, comparées).

Patrick LEFÈVRE

Éducateur spécialisé, directeur d'établissement. Fondateur et directeur de cabinet conseil jusqu'en 2007. Enseignant à l'université et dans les instituts de travail social auprès des directeurs et des cadres. Consultant et formateur auprès des associations et entreprises d'économie sociale. Dans le cadre du métier de consultant, il a accompagné une grande diversité d'associations, de collectivités publiques et d'organisations où s'articulent les questions du projet et du changement humain et social : projets associatifs, d'établissements, accompagnement des conseils d'administration et des équipes de direction. Il a par ailleurs été un des initiateurs du conseil en recrutement des cadres dans le secteur associatif.

Jean-René LOUBAT

Docteur en sciences humaines, psychosociologue consultant en ressources humaines et ingénierie sociale auprès des opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, il est l'auteur de nombreux ouvrages dont, chez Dunod, *Élaborer un projet d'établissement*, *Penser le management*, *La démarche qualité*, *Coordonner parcours et plans personnalisés*, *Concevoir des plateformes de services*, etc. Il est également président d'honneur du think tank Parcours & Innovations. www.jeanreneloubat.fr.

Jean-Marie MIRAMON

Directeur d'établissement, professeur à l'EHESP filière Cafdes, directeur général d'association, aujourd'hui consultant dans le secteur social et médico-social,

enseignant dans les masters de la santé, du social et du médico-social. Il est l'auteur de *Manager le changement* (EHESP, 2008) et co-auteur de *Penser le métier de directeur. Du politique à l'intime, de l'intime au politique* (Seli Arslan, 2009), *Le métier de directeur, techniques et fictions* (EHESP, 2006) et *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales* (Dunod, 2004).

Pierre-Olivier MONTEIL

Docteur en philosophie politique (EHESS) et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, il est chercheur-associé au Fonds Ricœur, enseignant en éthique appliquée à l'université Paris-Dauphine et à l'ESCP Europe. Il intervient en établissements médico-sociaux et en entreprise comme formateur et consultant. Outre des articles consacrés à l'éthique et à la philosophie politique, il a notamment publié : *Éthique et philosophie du management*, Érès, 2016 ; *Le sens des autres. FEHAP 1936-2016*, Le cherche-midi, 2016 ; *Reprendre confiance*, François Bourin, 2014 et *Ricœur politique*, Presses universitaires de Rennes, 2013. Il contribue régulièrement à *Philonomist*, le site consacré à la philosophie du management, du travail et de l'entreprise de *Philosophie Magazine*. Il est aussi l'éditeur scientifique d'un recueil de textes de philosophie politique de Paul Ricœur (Seuil, 2019).

François NOBLE

François Noble est directeur de l'Andesi. Éducateur spécialisé de formation initiale, il est diplômé en politique sociale et stratégies de direction. Formateur et consultant, il intervient auprès de conseils d'administration et d'équipes de direction sur toute question relative à la gouvernance et de dirigeance associative. Il est l'auteur avec Francis Batifoulier de *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2005 et avec Gilles Bouffin de *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Dunod, 2015.

Jean-Bernard PATURET

Professeur à l'université Paul-Valéry à Montpellier et auteur entre autres de *La Psychanalyse « à coups de marteaux »*, Érès, 2004 ; *De la responsabilité en éducation*, Érès, réédition 2007 ; *Incroyables religions. Une lecture psychanalytique du phénomène religieux*, Le Cerf, 2008 ; *Au-delà de Freud. Une culture de l'extermination*, Le Cerf, 2009 ; *D'une soumission l'autre. Esquisse sur les fondements*

du pouvoir et de la soumission en politique, Le Cerf, 2013 et *Faut-il brûler les institutions ?* avec Guy Chambrier, Presses de l'EHESP, 2014.

Jean-Marie POUJOL

Administrateur d'associations et d'organisations professionnelles du secteur médico-social. Ancien directeur général d'association et maître de conférence associé. Formateur et consultant.

Jean-Michel TAVAN

Formateur/consultant, ex-directeur général (Formations : Éducateur spécialisé, Maîtrise de sciences de l'éducation, DESS de management territorial, DEA de communication).

Marie-Lise THOMAS

Directrice des ressources humaines de l'ADSEA 77, association départementale du secteur social, ancienne enseignante en sciences économiques et sociales, ancienne conseillère en insertion et ancienne chargée de mission formation, titulaire d'une maîtrise es sciences économiques mention économie du travail et des ressources humaines à l'université Paris I Panthéon Sorbonne. Co-auteur d'un mémoire sur le travail en prison et le contrat de concession (2002).

Josiane VERSINI

Fondatrice du cabinet Transition numérique et adaptations des métiers : recherches, études, formation. Titulaire d'une Maîtrise sciences économiques à Paris I Panthéon Sorbonne. Parcours professionnel : les instituts de sondages d'opinion et d'études marketing, directrice associée dans les agences de Communication Globale et lobbying, entrepreneur dans le secteur de la Veille stratégique et innovation, Start up Exvisu Montréal Canada (innovation logiciel et valorisation), études et recherches en innovation sociale dans le cadre de la transition numérique.

Préface

L'ANDESI EST NÉE en 1973 d'une volonté commune à quelques directeurs du secteur social et médico-social de promouvoir la fonction de direction. À cette époque, la fonction éducative était en pleine organisation et la convention nationale du 15 mars 1966 venait à peine de structurer le cadre d'intervention d'une toute jeune profession finalement consacrée par un diplôme d'État en 1967. Cette dynamique créatrice était portée par un contexte socio-économique favorable (fin de la période dite « les Trente Glorieuses ») et propice à l'innovation. Le statut de directeur ne possédait pas d'identité propre mais relevait plutôt d'une mission particulière attribuée à des professionnels de l'éducation expérimentés et responsables. Dès lors, les fondateurs de l'Andesi étaient essentiellement préoccupés par l'idée de « perfectionner » les personnalités courageuses osant la confrontation aux responsabilités de direction.

Depuis, la réglementation a confirmé cette orientation en exigeant des qualifications adaptées à la fonction d'encadrement. Le contexte socio-économique a lui aussi largement contribué à modifier la fonction de direction en déclinant une nouvelle gouvernance selon des organisations associatives plus ou moins importantes. L'Andesi a toujours anticipé cette évolution en adaptant son offre de service et son projet associatif à la demande des utilisateurs. Devenue Association nationale des cadres du social, l'Andesi a intégré toutes les formes d'encadrement issues des nouveaux modes de direction pour proposer un accompagnement en phase avec les besoins en management, en expertise, en responsabilité et en qualité.

Depuis, le secteur sanitaire, social et médico-social a poursuivi, voire amplifié, sa mutation, compte tenu de la réglementation, qui depuis la loi du 2 janvier 2002, a produit une foison de textes en direction des établissements et services (lois, décrets, circulaires, arrêtés). L'enjeu principal du changement semble être la maîtrise budgétaire, la planification et la rationalisation des activités et prestations, pour *in fine*, optimiser le service rendu aux personnes accompagnées et leur garantir une juste place au sein des établissements et services et plus largement dans la société.

À la lecture des textes qui se combinent les uns aux autres, on peut percevoir la volonté des pouvoirs publics de restructurer en profondeur le nombre et l'organisation des établissements et services en s'appuyant sur :

- une redistribution des pouvoirs au sein de territoires d'action élargis au travers des décrets sur les groupements, la coopération, les fusions-absorptions ;
- une nouvelle hiérarchisation des « personnels chargés de direction », les délégations accordées ;
- un ancrage renouvelé dans la professionnalisation des cadres (Cafdes, DEIS, Caferuis et nombreux Master) et des personnels (diplômes « historiques » de niveau 3 élevés au niveau 2 de qualification...) ;
- l'évaluation pour un service à la personne de qualité, efficient et efficace au meilleur coût (intégration de l'ANEMS dans la HAS, l'ANAP, les indicateurs...) ;
- une réforme de la tarification.

À ce premier constat s'ajoutent d'autres éléments qui complexifient davantage la problématique :

- de nouveaux arrivants aux fonctions de direction venant de secteurs professionnels divers et la question de leur acculturation au champ professionnel ;
- la diminution de l'engagement associatif et la question du renouvellement des administrateurs qui bien au-delà de l'idéal militant, se trouvent plongés au cœur de la responsabilité de gestion de structures ;
- la montée progressive du secteur lucratif ;
- le développement de nouvelles formes d'organisations gestionnaires ;
- les regroupements d'associations, pas toujours à leur initiative.

L'objet premier de l'Andesi a toujours été tourné – et continue de l'être – vers l'évolution des fonctions de direction au regard de celle de l'actualité juridique, réglementaire et financière, tout autant que des conceptions et des savoirs

relatifs à la prise en compte et l'accompagnement des personnes en situation de vulnérabilité¹.

En s'appuyant sur l'expertise du Centre de formation continue et supérieure qu'elle gère, l'Andesi contribue à la structuration du secteur tout en s'inscrivant délibérément dans une visée prospective.

Mais l'Andesi veut poser concrètement les conditions éthiques et techniques pour que soit identifié et respecté l'exercice des fonctions de direction, afin qu'elles restent porteuses de sens au regard des missions d'intérêt général et d'utilité sociale.

L'Andesi promeut les fonctions de managers, quels que soient leurs statuts, et met en valeur les missions, les fonctions, les projets, les délégations et le professionnalisme de ces acteurs. Elle a toujours estimé que la compétence indispensable à l'exercice du management passait par la qualification et la certification de haut niveau pour l'ensemble des membres des équipes de direction.

L'Andesi pense qu'il est indispensable de diriger en équipe de direction. La fonction d'encadrement est ainsi une fonction qui chaque fois que possible doit être partagée. Comment en effet penser aujourd'hui les nouvelles données de l'action et la complexité des organisations dans un contexte de plus en plus incertain, un management unique et solitaire, reposant sur un seul acteur ?

La notion d'équipe de direction, composée de différents acteurs, doit être travaillée au sein de chaque structure concernant les rôles et spécificités de chacun au regard des projets associatifs, d'établissements ou de services.

Il ne doit pas y avoir de règles en la matière, et c'est donc en fonction du contexte que doivent être pensées les complémentarités et les articulations des pouvoirs.

Le management stratégique qui intègre les principes de complexité doit être le mode de conduite actuel des organisations : « il s'agit de promouvoir un type de management et de démocratie dans l'entreprise, de faire en sorte que les associations ne tiennent pas seulement une posture d'adaptation à leur environnement, mais qu'elles adoptent une position stratégique et prospective² ».

1. L'expression *personne en situation de vulnérabilité* considère, ici, l'ensemble des obstacles sociaux, économiques, culturels, de santé, éducatifs... rencontrés sur des territoires, par des catégories de population (en situation d'exclusion, SDF, familles monoparentales...) ou par des individus (personnes dépendantes, personnes handicapées...), quels que soient leur âge, leur genre, leur origine géographique...

2. Entretien avec D. Tronche, revue *Direction(s)*.

Soucieuse de proposer une pensée politique et stratégique à travers la publication annuelle d'un ouvrage, d'une part, et d'autre part de développer les compétences managériales nécessaires pour diriger dans un environnement complexe et incertain, l'Andesi, en collaboration avec Francis Batifoulier, a décidé de rééditer avec Dunod ce manuel.

Il a pour ambition de participer à la production de connaissances spécifiques au secteur, en matière de gouvernance, de dirigeance, de management et de pilotage d'équipe(s) de direction.

Serge JENTZER, président de l'Andesi.

Introduction

Les équipes de direction à l'œuvre

Francis Batifoulier

*« Tout est à réformer et à transformer.
Mais tout a déjà commencé sans qu'on le sache encore. »
Edgar Morin¹.*

UN GROUPE DE PRÉPARATION d'un récent colloque sur la fonction de direction a formulé à un moment de sa réflexion les questions suivantes :

- La multiplication des directeurs (directeur général, d'établissement, de service, de pôle, de dispositif), de quoi est-elle le signe ?
- Cette profusion sémantique ne signifie-t-elle pas la fin des directeurs tels qu'on les a connus² depuis une trentaine d'années ?

Il nous semble que derrière ce questionnement se dessinent en filigrane quelques interrogations fondamentales :

- sur l'avenir des directeurs des structures, petites et moyennes, acteurs confrontés à la montée de la complexité et à la nécessité de multiplier les expertises ;
- sur la réalité d'un exercice plein et entier de la fonction de direction dans des organisations disposant de sièges, rassemblant des compétences financières, juridiques, évaluatives, organisationnelles, en GRH... Certains sièges n'ont-ils

1. Edgar Morin, *La Voie. Pour l'avenir de l'humanité*, Paris, Fayard, 2011.

2. *Le métier de directeur*, co-écrit par J.-M. Miramon, D. Couet, J.-B. Paturet, ouvrage de référence sur la fonction de direction, est paru en 1992 aux Presses de l'EHESP.

pas tendance à « vampiriser » des dimensions constitutives de la fonction de direction, transformant les directeurs qui interviennent dans ce cadre en super chefs de service ? À partir de quel socle en termes de délégations, de prérogatives, de périmètre d'intervention et de décision peut-on véritablement parler d'une fonction de direction ?

- sur le fait qu'un néologisme tend à s'imposer dans le secteur, celui de dirigeance¹ ; cette introduction peut être lue comme un affaiblissement de la notion de direction, souvenons-nous que celle de gouvernance avait été interprétée comme signifiant l'érosion du concept de gouvernement. Par-delà cette hypothèse, ce qui est assuré, c'est que la sphère de direction est en pleine recomposition et si l'on voulait une confirmation de cette dernière, il suffirait de constater, comme mentionné plus haut, la pluralité de déclinaisons de la fonction de direction (directeur général, d'établissement et de service, de pôle, de dispositif...) ; on peut alors s'interroger sur la qualification commune de directeur réunissant ces différents exercices, qu'ont-ils en commun ? Comment penser l'éclatement et la recomposition de la fonction de direction ?

Poser la question de l'actualité et du devenir des directeurs impose tout d'abord de prendre en compte les éléments de contexte dans lequel il faut situer notre réflexion.

À plusieurs titres, on peut dire que le secteur social et médico-social est concerné par de profonds changements et connaît peut-être une véritable situation de métamorphose : basculement d'une logique budgétaire à une logique financière (EPRD/CPOM²), confirmation d'une logique de services avec Serafin-PH, mouvement continu de regroupements et de fusions-absorptions, « révolution » de la plateforme de services, virage numérique, reprise de l'Anesm par HAS³... C'est dans ce contexte⁴ que se dessine le défi pluriel, auquel ceux qui sont en situation de définir le cap, sont confrontés.

1. On peut se reporter à la définition qu'en donne François Noble : « la dirigeance, c'est l'ensemble des fonctions et délégations confiées par la gouvernance à la direction d'association ou direction générale pour mettre en œuvre le projet associatif. » Voir F. Noble et G. Bouffin, *Entreprendre et diriger en action sociale. Gouvernance, dirigeance et management associatifs*, Malakoff, Dunod, 2015.

2. État prévisionnel des recettes et des dépenses/Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens.

3. Anesm (Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux)/HAS (Haute Autorité de Santé).

4. Il faudrait bien évidemment intégrer d'autres éléments pour véritablement caractériser le contexte de notre questionnement.

LA DIRECTION FACE À UN TRIPLE DÉFI

Il s'agit à la fois de :

- co-construire avec la personne accompagnée un parcours personnalisé, cohérent et inscrit dans la continuité, en tenant compte, d'une part, de sa vulnérabilité et de sa mésinscription et, d'autre part, en créant les conditions d'un exercice plein et entier de sa citoyenneté ou comment soutenir une tension entre un modèle clinique et un modèle civique ;
- accompagner des basculements majeurs d'ordre culturel et professionnel (permettre l'évolution des représentations et des pratiques des équipes en intégrant de nouveaux paradigmes comme la co-construction du projet et du parcours avec la personne accompagnée...), organisationnel (conduire le passage de l'établissement au dispositif à la plateforme de services...), managérial (garantir l'autonomie des acteurs, condition indispensable à la qualité des prestations et à l'innovation tout en assurant un portage institutionnel et en mettant en œuvre les contrôles nécessaires) et leur donner sens au quotidien, dans un cadre de plus en plus contraint (budget, normes...) ;
- s'employer activement à construire du collectif et à faire du commun, dans un environnement sociétal fracturé et à l'heure de la nécessaire prise en compte de la singularité, tant des personnes accompagnées que des professionnels.

Ces défis s'adressent donc particulièrement aux dirigeants bénévoles et professionnels même si les équipes et les personnes accompagnées sont également parties prenantes des transformations ; ces défis sont à relever à un moment où nous sommes témoins, dans nos rencontres, d'une certaine fatigue des cadres, pas de tous, mais d'un nombre non négligeable, due notamment à un exercice de plus en plus complexe, avec des marges de manœuvre réduites et dans des organisations aux lignes hiérarchiques qui s'étirent et dont la lisibilité peut être relative.

À l'heure où des dirigeants, parfois en questionnement sur leur fonction, se doivent de relever des défis d'envergure et où, dans le même temps, se recomposent et se pluralisent les fonctions de direction, peut-être est-ce le moment **d'identifier ce qui fait socle commun aux différents exercices de la direction**, que l'on soit directeur général, directeur d'établissement, directeur de pôle, directeur de dispositif, directeur-adjoint...

QUEL SOCLE COMMUN AUX DIFFÉRENTS EXERCICES DE LA DIRECTION ?

Pour ce faire, il nous semble nécessaire, dans un premier temps, de recenser des interrogations partagées et ce n'est qu'ensuite que l'on pourra dessiner ce qui est du côté du commun dans l'exercice de la fonction, que l'on soit directeur général, directeur d'établissement, directeur de pôle ou directeur adjoint ; précisons qu'identifier le commun ce n'est pas gommer la différenciation des places. Cette différenciation des places est pour nous une démarche seconde que nous évoquerons, notamment quand nous traiterons de l'équipe de direction.

On ne peut, en effet, tirer quelques fils propres à repenser la fonction de direction dans son actualité et sa transversalité que *si l'on s'est livré précédemment à l'inventaire le plus exhaustif possible des interrogations principales*, qui se posent aujourd'hui, quand on vise une mise en pensée de la question de la direction dans le champ social et médico-social.

Nous nous proposons donc dans cette introduction de tenter d'identifier les questions majeures qui se posent aujourd'hui concernant l'articulation avec la gouvernance, le sens de l'action et de l'œuvre à accomplir, l'exercice de la fonction de direction et la spécificité d'un management associatif.

Examinons tout d'abord les questions princeps qui se posent :

→ **du côté de la gouvernance associative quand l'adéquation du modèle associatif aux nouveaux enjeux politiques, stratégiques, gestionnaires se pose avec acuité :**

Quelle effectivité de la gouvernance associative, quand de nombreux CA peinent à se renouveler, quand le socle militant, enjeu majeur de représentativité citoyenne, s'étiole et que l'intelligibilité des enjeux stratégiques requiert toujours plus de compétences de la part d'administrateurs qui ne sont pas tous pro-actifs ? Combien de projets associatifs ont du mal à se hisser au niveau d'une triple exigence, politique, éthique et stratégique ?

Regardons ensuite :

→ **du côté du sens des pratiques et de l'œuvre à accomplir si l'on considère que le champ d'action des dirigeants excède l'expertise :**

Basculement civilisationnel, bouleversements sociétaux, nécessaires remaniements au niveau des représentations et pratiques dans le champ social et médico-social, si tout cela « travaille » les professionnels, n'en est-il pas de même des dirigeants ? Concernant ces derniers, à quelles valeurs et à quels

principes renouvelés, actualisés, hissés à la hauteur des enjeux contemporains, peuvent-ils s'adosser dans une séquence où tout ou presque semble remis en cause ? Quelles boussoles et quelles balises se donner quand le projet associatif n'est plus irrigué par la poussée instituante des commencements ?

La démarche d'inventaire que nous avons initiée implique de prendre en compte également des questions majeures qui se posent :

→ **du côté de l'exercice de la fonction de direction :**

Qui pour tenir le gouvernail quand le contexte se métamorphose et que la mer est grosse ? Est-ce un exercice solitaire ou collectif ? De quoi parle-t-on quand on dit équipe de direction ? À un moment où le rapport à l'autorité mute, comment faire autorité à plusieurs si l'on pense équipe de direction ? À partir de quel socle managérial (délégations, marges d'initiative, capacité à décider...) peut-on considérer que l'on tient le gouvernail ou que l'on participe effectivement à le tenir et que l'on exerce donc une fonction de direction ? Comment faire droit aux attentes contemporaines en termes de coopération, de participation, de co-construction, c'est-à-dire tendre à faire exister une institution suffisamment démocratique, tout en garantissant la lisibilité du processus décisionnel et les prises de décision nécessaires ?

La question du changement est centrale dans le pilotage des établissements sociaux et médico-sociaux et l'on fait souvent comme s'il y avait consensus sur la conduite du changement. En fait, il n'en est rien : le changement, est-ce comme le préconise François Dupuy « mettre les acteurs dans un contexte dans lequel ils trouveront des solutions différentes de celles qu'ils ont adoptées dans le contexte présent¹... » ou bien à certains moments faut-il rompre avec l'existant et faire table rase du passé ? C'est ce que propose Jean-René Loubat dans son ouvrage *Concevoir des plateformes de services*².

Comment contenir l'emprise normative (multiplication de règles toujours plus prégnantes, prévention de risques multiples...), analyser de manière critique la démarche prescriptive (nomenclatures des besoins et des prestations du projet Serafin-PH, recommandations (ou prescriptions ?) de l'Anesm... et, en même temps, permettre aux professionnels de garder la part d'indétermination et les marges d'initiative, constitutives d'une relation de service suffisamment bonne ?

1. F. Dupuy, *La faillite de la pensée managériale. Lost in management*, Paris, Seuil, 2015.

2. Voir, par exemple, la contribution de J.-R. Loubat dans l'ouvrage *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale*, co-écrit avec J.-P. Hardy et M.-A. Bloch, Malakoff, Dunod, 2016.

Nous terminerons notre inventaire en regardant :

→ **du côté de la spécificité d'un management associatif :**

Le cœur de métier des organisations sociales et médico-sociales et notamment le fait que la vulnérabilité et la souffrance soient au centre de ces organisations ont-ils des implications sur le mode de gouvernement de ces dernières ? Le modèle de l'entreprise, référence première des formations des cadres du social et médico-social, est-il adapté aux réalités institutionnelles de nos établissements et services ? Comment réaliser des importations conceptuelles et méthodologiques, utiles et nécessaires, issues d'autres champs, notamment de celui du secteur marchand, en tenant compte des cultures professionnelles et institutionnelles ?

Il nous semblait nécessaire de procéder à un inventaire des questions majeures qui se posent aujourd'hui en termes de direction, l'ambition de cet ouvrage étant de les reprendre non pas point par point mais de les prendre en compte à travers une pluralité d'approches ; le propos étant d'esquisser des pistes de réflexion et d'action, pouvant être partagées par des acteurs de direction positionnés différemment dans l'organisation.

UN ENJEU MAJEUR, PRENDRE LE TEMPS DE PENSER EN COMMUN POUR MIEUX FAIRE ÉQUIPE DE DIRECTION

Dans cette période d'incertitude et de redéfinition des places, il nous faut renoncer à une ambitieuse refondation du métier de directeur. Vu la diversité des équipes de direction et la pluralité de leurs positionnements managériaux, **il est vain de vouloir définir des fondamentaux partagés par tous.**

Il s'agit plus humblement de proposer un socle réflexif à des équipes de direction souvent surmenées, prises dans la grande « lessiveuse » institutionnelle, ayant du mal à se dégager des urgences du quotidien ; charge à chaque équipe de direction, dans un contexte pour une large part inédit, de dégager le temps suffisant pour se saisir des éléments de ce socle réflexif afin de penser à nouveaux frais leurs fondamentaux et s'inscrire dans une démarche exigeante de mise en forme d'un projet de direction communicable.

Pour ce faire, cet ouvrage explore toutes les dimensions de la fonction de direction dans le cadre d'une équipe de direction : prise en compte des politiques publiques et des mutations majeures qui interrogent le sens du fait associatif, nécessité de repenser l'organisation, la stratégie, le management

au moment où se mettent en place de nouvelles logiques structurelles (regroupements, CPOM/EPRD/Serafin-PH, mais aussi évaluation interne et externe...), reconnaissance de toutes les parties prenantes quand s'imposent les notions de participation ou de démocratie associative.

Il traite de la refondation de la fonction de direction et de son exercice dans un contexte où occuper une place d'autorité ne va plus de soi. Il aide à penser la place des fonctions supports. Il met en relief la nécessité d'une clinique de l'institution à l'heure où la rationalité instrumentale devient dominante...

Il s'adresse, en premier lieu, aux nouveaux dirigeants et notamment à ceux qui vont s'inscrire dans un processus de formation. Ceux-ci devraient trouver matière dans cet ouvrage à se construire une juste représentation de la direction d'une organisation sociale et médico-sociale et à se doter des outils nécessaires à l'exercice de cette fonction.

Mais il concerne aussi les directeurs expérimentés à un moment où nombre d'entre eux sont menacés par un certain désenchantement, confrontés qu'ils sont à une multiplicité de changements dont la lisibilité et le sens leur échappent. Ils pourront à la lecture de cet ouvrage mieux appréhender la complexité ambiante, revisiter leurs options managériales et ainsi renouveler leurs pratiques de direction, sans céder sur les principes qu'ils jugent essentiels.

Dans le souci d'une opérationnalité intelligente et exigeante, nous avons réuni les contributions d'acteurs qui sont de fins connaisseurs de ce qui se joue aujourd'hui dans le champ de l'action sociale, qu'ils soient responsable associatif, responsable de service public, cadre de direction du secteur social et médico-social, formateur, universitaire, consultant.

Dans la majorité des cas, il a été demandé à chaque auteur d'approfondir une réflexion en lien avec sa pratique et dans laquelle il s'est déjà fortement investi dans des écrits antérieurs.

On trouvera une présentation synthétique des différentes contributions organisées autour des axes précités. Ces contributions des différents auteurs, poursuivent un même objectif : permettre au lecteur, qu'il exerce dans un établissement ou service, dans un dispositif ou dans un réseau, de construire sa propre représentation des enjeux de pilotage d'une organisation sociale et d'opter pour les modalités opératoires garantissant à la fois la qualité du service rendu et le respect des fondamentaux qui font la singularité du secteur associatif ou devraient la faire.

Résumés des contributions

Introduction. « Les équipes de direction à l'œuvre » par Francis BATIFOULIER.

Chapitre 1. « L'association, simple opérateur des pouvoirs publics ? Le fait associatif dans l'action sociale » par Robert LAFORE.

Les associations présentes dans le champ de l'action sociale vivent une tension qui est allée en s'exacerbant : précédant largement l'intervention publique et procédant d'initiatives plurielles et évolutives, la forme associative a abrité et rendu possible une appréhension de la société civile par elle-même, jouant ainsi le rôle de médiation collective entre les difficultés sociales vécues par les individus et leur émergence sur la scène du politique ; mais dans l'autre sens, devant mettre en ordre toutes ces initiatives pour leur donner une certaine cohérence dans le cadre des politiques sociales au moment de leur développement, la puissance publique a imposé tout un arsenal de sujétions et de contrôles pesant sur les activités des associations. Alors que cette tension, essentiellement par le truchement de corporations professionnelles qui liaient logique de la vocation et constructions scientifico-techniques des interventions, a pu trouver un équilibre gardant aux associations leur rôle médiateur, les mutations légales et réglementaires contemporaines mettent en cause aujourd'hui leur fonction de médiation collective. Cette situation, qui met logiquement les associations en difficulté, doit susciter une remobilisation autour de leur substance propre d'une part et d'autre part la construction d'un nouveau pacte avec la puissance publique.

Chapitre 2. « Quel devenir pour le secteur à but non lucratif à l'heure des ARS, des appels à projets, des regroupements de l'Europe ? » par Michel LAFORCADE.

L'avenir des associations passe par une fidélité constante au sillon qu'elles ont creusé depuis longtemps. Il s'agit moins d'innover que de rester fidèle aux valeurs fondatrices. Si d'aucuns – à mon avis à tort – avaient le sentiment que l'avenir associatif est incertain, qu'ils retrouvent ce qui a toujours fait la légitimité d'une association sanitaire et médico-sociale : créer les conditions pour que chaque professionnel se demande, dans ce dialogue si intime avec la personne qu'il accompagne, s'il utilise le mot juste, le geste juste, le sourire juste.

Chapitre 3. « Articuler utopie sociale, éthique professionnelle et efficience des organisations » par Patrick LEFÈVRE.

La direction est un concept, un système en mouvement et une mission incarnée par des acteurs ayant la responsabilité de conduire et promouvoir le changement social, humain et technique. Les responsables des organisations sociales et médico-sociales ont à agir dans un paysage en recomposition permanente et à affronter des incertitudes plurielles. Ils ont à faire face à des contraintes qui interrogent à la fois, la force du projet social, la capacité à rationaliser les organisations, à intégrer l'efficacité des services et des prestations, à préparer les transitions et à accompagner les innovations.

Les organisations charismatiques et traditionnelles ont montré leurs limites et les risques d'immobilisme qu'elles engendrent. Les organisations rationnelles légales risquent de se perdre dans la gestion de la conformité. C'est pourtant sur ces voies que s'est structurée prioritairement la direction des organisations sociales et médico-sociales. Il convient d'inventer des nouvelles formes de direction dans les associations et au sein des établissements qui soient susceptibles de nourrir ensemble l'éthique et la compétence dans un projet politique fort et mobilisateur d'énergies humaines.

L'utopie sociale, fondée sur la croyance dans le progrès humain et social, est une nécessité vitale pour penser et faire vivre des organisations qui forgent l'imagination et la créativité. Les associations et les établissements ont alors à promouvoir un management qui trace le chemin des espérances, qui s'ancre dans la société et les questions relatives au lien social. Celui-ci se décline dans des organisations qui sont en mesure de conjuguer engagement social, efficacité managériale et innovation sociale.