

Thomas **Scandellari**

AIDE-MÉMOIRE

Cadre en travail social

DUNOD

Conseiller éditorial : Patrick Lefèvre

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 978-2-10-075901-9

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.

Table des matières

<i>Préambule</i>	VII
------------------	-----

PREMIÈRE PARTIE

LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DE L'ENVIRONNEMENT

1 Un système d'acteurs qui s'organise et se structure	3
Notion 1. L'enjeu des politiques publiques : dépasser les logiques concurrentielles pour conduire des plateformes et des coopérations	3
<i>Définition et histoire, 3 • Des droits des usagers à l'évaluation, 5 • La coopération malgré la concurrence, 8</i>	
Notion 2. L'émergence d'une culture pour les cadres en action sociale : la professionnalisation d'une fonction	11
<i>Une évolution culturelle, 11 • Vers un professionnalisme des cadres, 12</i>	
Notion 3. Intégrer un environnement constitué d'organisations complexes structurées autour de sièges sociaux et de fonctions techniques	17
<i>Vers la disparition des établissements de « petite taille », 17 • De nouvelles fonctions attendues, 18 • Vers un certain renoncement, 20</i>	

2	La place des cadres dans ces nouvelles organisations	23
	Notion 4. Intervenir dans un système de direction : intégrer ou conduire une équipe cadre	23
	<i>Une équipe de cadres, 24 • Le projet de direction, 27</i>	
	Notion 5. Constituer des organisations apprenantes : valoriser les interdépendances, promouvoir les logiques d'équipe	30
	<i>Définitions, 30 • Quelques formes d'organisations, 31 • Les organisations apprenantes, 32 • Une fonction et une posture cadre dans les organisations apprenantes, 35</i>	

DEUXIÈME PARTIE

UNE ÉTHIQUE ET UNE FONCTION

3	Les fondements de la posture	41
	Notion 6. Éthique et management : les fondements de l'éthique, les valeurs managériales	41
	<i>De la morale à l'éthique, 42 • L'éthique dans le travail social, 43</i>	
	Notion 7. L'engagement : élément constitutif de la posture cadre	49
	<i>L'engagement, une particularité humaine, 49 • Une énergie qui met en mouvement, 50 • De l'intimité du sujet à la rencontre, 52</i>	
4	La personnalité : élément clé dans la pratique des cadres	57
	Notion 8. Situer son style managérial et penser l'esthétique de la fonction	57
	<i>Penser l'esthétique de la fonction, 58 • Les styles de management, 60</i>	
	Notion 9. Affirmer sa personnalité dans sa posture : repérer ses appétences, connaître ses qualités naturelles	64
	<i>Quel est votre style de management ?, 64 • Assertivité ou affirmation de soi, 69 • Dépouillement, 73</i>	
	Notion 10. Développer les compétences nécessaires à l'exercice de la fonction	77
	<i>Des compétences spécifiques, 77 • Des savoirs être, 79</i>	

5	La place symbolique des cadres dans l'organisation	83
	Notion 11. Assurer une fonction symbolique	83
	<i>La part symbolique de la fonction, 84 • Faire exister l'environnement, 85 • La fonction de tiers symbolique, 86 • Poser le cadre, 88</i>	
	Notion 12. Appréhender les risques de la fonction : prise de pouvoir, autoritarisme, isolement, retrait, démission	90
	<i>La perte de sens, la prise de pouvoir ou d'autorité, 91 • La confusion entre la fonction et le sujet, 93</i>	
	Notion 13. Se constituer des lieux ressources : méthodes et outils pour maintenir les dynamiques d'évolution	96
	<i>Une gouvernance qui limite, 96 • Faire vivre la dissymétrie, 98 • Les indicateurs socio-professionnels, 99 • La régulation et la supervision de la direction, 101</i>	

TROISIÈME PARTIE

LA PRATIQUE ET LA COMPÉTENCE

6	Une pratique en lien avec son éthique	105
	Notion 14. Organiser la participation des usagers	105
	<i>La formalisation des instances, 107 • Une nécessaire formation des usagers, 108 • La participation des usagers : un enjeu managérial, 109</i>	
	Notion 15. Conduire le changement interne et inscrire l'innovation au cœur des pratiques	112
	<i>Conduire le changement, 112 • Valoriser les personnels, 113 • Comment conduire le changement, 114</i>	
	Notion 16. La délégation : vers un management de la responsabilité	120
	<i>Vers une formalisation de la délégation, 120 • Le Document unique de délégation, 123</i>	

7	Des méthodes qui valorisent la participation	127
	Notion 17. Promouvoir la politique des ressources humaines : valoriser l'intelligence collective et les compétences	127
	<i>La dynamique de la GPEC, 128 • Le recrutement, 130 • La fiche de poste, 132 • Entretien annuel et professionnel, 134 • Le plan de formation, 136 • La prévention des risques psychosociaux, 138</i>	
	Notion 18. La communication interne : outil stratégique et dynamique	140
	<i>La communication stratégique dans les OSMS, 141 • La communication, une pratique complexe, 143 • Vers une pratique facilitée, 145</i>	
	Notion 19. La conduite de réunion : faire équipe, mutualiser les énergies, faire participer l'ensemble des salariés, la prise de décision	147
	<i>Faire équipe, 147 • La dynamique des groupes, 150 • La conduite de réunion, 152</i>	
	Notion 20. Évaluation et démarche qualité	154
	<i>La démarche d'évaluation, 156 • La démarche qualité, 157</i>	
	Annexe . Pour aller plus loin	163

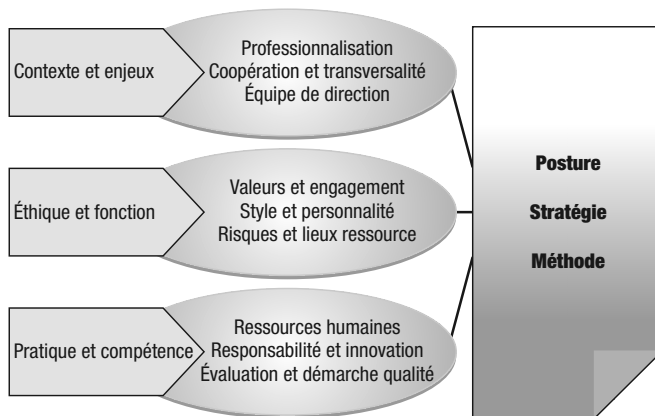
Préambule

L'ENVIRONNEMENT des cadres est complexe. Leur tâche et leur métier sont désormais au centre d'enjeux importants les obligeant à plus d'expertise, de coopération et d'innovation. Les compétences nouvellement acquises grâce aux formations spécifiques comme le CAFERUIS ou le CAFDES sont des outils essentiels de leur activité. Elles leur permettent d'analyser leur environnement, et d'introduire de nouvelles notions comme l'efficacité et la qualité.

Les ESMS ont en permanence à trouver un équilibre entre gestion financière et qualité des prestations, entre projet associatif et accompagnement individuel, entre identité affirmée et coopération. Dans ce contexte, le défi des cadres est de conduire les équipes à se structurer autour d'organisations dynamiques valorisant le progrès humain, l'adaptation et l'innovation. Ces principes sont au cœur des pratiques managériales actuelles et donnent aux cadres, l'envie de se former, de se professionnaliser et de s'investir dans un métier ambitieux.

Cet ouvrage est un outil pour les personnels des organisations sociales ou les stagiaires de la formation souhaitant penser leur métier : leurs savoirs (connaissances, concepts, valeurs, expériences...), leurs pratiques (comportements, rôles...) et leur posture (attitude, opinions...).

Il permet une réflexion sur l'évolution du métier et sur sa spécificité.



Les thématiques de l'ouvrage

Ce livre est construit autour de trois thématiques (*figure ci-dessus*) :

1. Le contexte et les enjeux de l'environnement : l'évolution du secteur est marquée par des dynamiques pouvant, a priori, être contradictoires. Notons par exemple la mise en concurrence des établissements (appels à projet, dialogue de gestion) et le souhait de constituer des coopérations (loi HPST, GCSMS) via des plateformes d'accompagnement (schémas départementaux, Plans locaux). Nous pouvons également évoquer l'émergence de notions empruntées au secteur marchand (performance, qualité, client...) dans un environnement qui affirme des valeurs humanistes et des identités associatives propres. L'enjeu de cette première partie est de comprendre ces dynamiques pour les inscrire au sein de structures modernisées qui valorisent l'efficacité, l'innovation, la complexité et l'identité.
2. Une éthique et une fonction : Cette seconde partie montre la complexité d'une fonction qui concentre les espoirs, impose des limites et encadre l'action. Au centre de ces relations fortement transférentielles : l'histoire, la culture, l'image de soi et des autres ; en d'autres termes la personnalité du sujet

marquera la posture du cadre. L'enjeu sera de déterminer les différentes énergies à l'œuvre pour situer les risques, les ressources, et comprendre la place du désir et de la parole dans des organisations vivantes.

3. La pratique et la compétence. Ce dernier chapitre propose de concilier les contraintes de l'environnement et la personnalité du sujet, avec les méthodes et les stratégies des cadres de direction. Celles-ci s'incarnent dans un management contributif et par projet favorisant l'innovation, l'ouverture et les dynamiques de groupes. Ainsi, l'éthique prend forme dans une pratique valorisant l'expertise, la participation, la conduite de projet et l'intelligence collective.

Ces thématiques sont traitées par vingt fiches qui problématisent et contextualisent le métier de cadre. Elles peuvent être lues séparément ou dans la continuité. Elles apportent des méthodes et des réponses concrètes à des sujets complexes, sans chercher à simplifier les rapports humains et les dynamiques internes.

Notre approche se nourrit du respect pour un secteur et un métier que nous pratiquons depuis de nombreuses années. Notre réflexion s'appuie sur les constats de notre expérience d'encadrement, sur notre démarche de formateur et de consultant, ainsi que sur des lectures résolument diversifiées. Nous savons également que le temps manque pour les dirigeants. Aussi, nous avons été synthétiques dans nos propos tout en créant des ouvertures, pour ceux qui souhaiteront approfondir certains sujets.

Première partie

Le contexte et les enjeux de l'environnement

1	Un système d'acteurs qui s'organise et se structure	3
2	La place des cadres dans ces nouvelles organisations.....	23

1

UN SYSTÈME D'ACTEURS QUI S'ORGANISE ET SE STRUCTURE

**Notion 1. L'enjeu des politiques publiques :
dépasser les logiques concurrentielles pour
conduire des plateformes et des coopérations ____**

◆ **Définition et histoire**

Les interventions sociales sont marquées par la culture, les acteurs, la société, l'environnement, les métiers, les compétences et les politiques publiques. Ces dernières concernent les « interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou