

# La Fabrique

Le croisement des expertises  
au profit de l'innovation sociale et médico-sociale

## **Pensons autrement le management : le sens et l'agir**

**Programme détaillé du cycle de formation  
à l'intention des**

**Directeurs généraux  
et directeurs**

# Module 1

## Diriger dans des environnements en pleine transformation

Séminaire commun

### Contexte

L'action sociale au travers de ses institutions et organisations est bousculée dans ses fondements et ses objectifs, alors que l'environnement dans lequel elle se décline est traversé par l'incertitude et de nombreuses crises répétitives, systémique, sanitaire, géopolitique, écologiques.

Si les réalités relationnelles et professionnelles sont réinterrogées, notre secteur n'a jamais connu autant d'évolutions en si peu de temps. Elles amènent les associations et organisations à adapter leurs stratégies et réponses données en préservant le sens fondateur de l'action sociale, dans un contexte mouvant et complexe.

### Objectifs

- Ce que l'on dénomme aujourd'hui « l'action sociale » est engagé dans une profonde recomposition
- Les cadres organisationnels ainsi que les professionnels sont bousculés de manière progressive suite au mouvement de modernisation de l'assistance à compter des années 1950
- Il s'agit de faire une lecture globale des mutations en cours, cela dans une logique institutionnaliste
- L'objectif visé est de s'efforcer d'en saisir les cohérences et d'en appréhender les enjeux pour les professionnels, notamment les cadres des institutions sociales et médico-sociales, qui en sont tout à la fois les cibles et les acteurs.

### Fiche technique


#### Durée

2 jours

#### Horaires

9h00-12h30 / 14h00-17h30

#### Session

- Nombre de participants : 15
- Dates : 6 et 7 juillet 2023 
- Lieu : CIARUS - 7 rue Finkmatt  
67000 Strasbourg

#### Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace  
03 89 33 42 33

### Intervenant

#### Robert Lafore

Professeur de droit public à Sciences Po Bordeaux, Professeur émérite, Robert Lafore développe de nombreux travaux autour de l'action sociale et des mutations qui la traversent. Il appuie sa connaissance sur son implication dans de nombreuses institutions de la protection sociale, dont sa présidence du conseil de recherche et de prospective de l'Uniopss. Il est auteur de nombreux ouvrages sur le droit et les institutions de la protection sociale.

## Programme

### Jour 1

- **Le cadre général : de l'assistance publique à l'action sociale**  
Nous aborderons les découpages hérités (enfance, personnes handicapées, âgées, pauvreté et exclusion) présentés le plus souvent de façon éclatée, en héritage d'ailleurs.
- **Un cadre théorique pour penser le système assistanciel français**  
Modèles et institutions des politiques publiques  
Les formes successives d'institutionnalisation du système assistanciel
- **De l'aide sociale à l'action social**  
L'héritage encore présent : le modèle réparateur  
Les recompositions en cours : le modèle inclusif

### Jour 2

- **Les mutations actuelles de l'action sociale**  
Nous référerons les mouvements en cours à des transformations profondes qui affectent tout à la fois l'action sociale et son environnement.
- **Les impacts des transformations en cours**  
De l'utilisateur à la personne  
Des établissements/services aux dispositifs
- **Les enjeux contemporains**  
Faire institution : le collectif entre marché et technocratie  
Les professions, les cadres et le management

## Modalités pédagogiques

L'intervention alterne des temps de présentation sous forme de conférence, suivis d'ateliers entre stagiaires, repris par la suite en plénière dans un débat favorisant la réflexivité, sous la conduite d'un discutant.

# Module ②

## Acteur - stratège

Dirigeance et managements associatifs à l'épreuve des mutations du secteur social et médico-social : le directeur dans tous ses états

### Contexte

Nos environnements de travail sont traversés par de profondes mutations sociétales qui transforment l'action sociale et médico-sociale tout en impactant les dynamiques associatives et organisationnelles. Pris en tension entre ces transformations et leurs effets, les dirigeants sont en première ligne pour adapter leurs modes de dirigeance, élaborer de nouvelles stratégies, de manière à construire la figure d'acteur-stratège, légitime et reconnue.

### Objectifs

- Montrer l'influence des mutations de la société et de l'évolution des politiques publiques sur le développement des associations d'action sociale et médico-sociale et sur les fonctions de direction
- Définir les concepts de gouvernance et de dirigeance associatives
- Revisiter les pratiques dirigeantes et de management et les fonctions de direction au regard des nouvelles données
- Appréhender les questions relatives à la légitimité et à l'autorité du directeur
- Définir les notions de projets d'équipe de direction et de projet de management

### Fiche technique

#### Durée

2 jours

#### Horaires

9h00-12h30 / 14h00-17h30

#### Session

- Nombre de participants : 15
- Dates : 25 et 26 mai 2023
- Lieu : Association Adèle de Glaubitz - 76 avenue du Neuhof 67100 Strasbourg

#### Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace

03 89 33 42 33

### Intervenant

#### François Noble

François Noble est diplômé en politiques sociales et stratégies de direction. Ancien directeur de l'Andesi, il a gardé des fonctions de formateur et de consultant auprès de dirigeants bénévoles (administrateurs) et salariés (directions générales, équipes de direction) dans le secteur social et médico-social.

## Programme

### Jour 1

#### **La directrice et le directeur des années 2020 au regard des enjeux des associations :**

- L'évolution des environnements et de leurs incidences sur les organisations
- Définition des concepts de gouvernance et de dirigeance associatives
- Faire institution à l'heure de la désinstitutionnalisation
- Pour une politique des ressources humaines et de la communication
- Des fonctions refondées pour tenir compte des transformations des organisations (CPOM, montée en puissance des directions générales et des fonctions supports)
- Diversité des fonctions (direction d'établissement et de de service mais également de pôle, de plateforme, de dispositif... sans oublier les directions des fonctions supports)

### Jour 2

#### **Les modalités d'exercice de la responsabilité, du pouvoir et de l'autorité :**

- Définition du directeur des années 2020 : un(e) ouvrier(e) (au sens d'Anna Arrendt) et non un(e) simple exécutant(e)
- Les fonctions managériales, stratégiques, gestionnaires mais également cliniques et civiques du directeur
- La dimension entrepreneuriale
- Faire autorité entre légitimité institutionnelle et charisme personnel
- Les directeurs et les équipes de direction : être acteur et auteur du « Faire institution »
- Elaborer les projets des équipes de direction : méthodologie
- Elaborer son propre projet de management : méthodologie

## Modalités pédagogiques

L'intervention se déroule sous forme d'une conférence construite en plusieurs « chapitres » successifs. Le temps de l'intervention est ponctué d'échanges avec les participants en fin de chacune des parties, en vue de favoriser le caractère réflexif de la journée.

L'intervention a vocation à s'inscrire dans un débat articulant apports théoriques et réflexions sur les effets produits par les mutations en cours, leurs incidences en termes de pilotage du changement et leur appropriation par les (futurs) directeur-trices.

# Module ③

## Une question de posture, aussi ou d'abord ?

Prendre le temps de s'arrêter, de se regarder agir, d'interroger et mettre au travail sa posture

### Contexte

Diriger des établissements dans lesquels exercent des collectifs de professionnels s'effectue dans des environnements contraints, traversés par des normes et règles qui se renforcent, au regard des incertitudes qui jalonnent l'action sociale. Plus que jamais, il s'agit pour les dirigeants d'inventer de nouvelles manières d'agir, de soutenir les innovations, de prendre le risque d'une posture portée par l'éthique afin d'amorcer l'élaboration d'une « visée de la vie bonne avec et pour les autres dans des institutions justes » (Ricoeur, 1991).

### Objectifs

- Repérer les transformations à l'œuvre qui affectent tout à la fois les organisations de travail, les pratiques professionnelles et les identités au travail mais aussi rappeler que le travail social est substantiellement paradoxal et qu'il n'échappe pas aux mutations du rapport au travail
- Réfléchir au manière de contenir la complexification de l'intervention des cadres et des dirigeants pour « affronter » un accroissement, une diversification et une densification des interactions dans l'exercice de leur métier

### Fiche technique

#### Durée

2 jours

#### Horaires

9h00-12h30 / 14h00-17h30

#### Session

- Nombre de participants : 15
- Dates : 21 et 22 septembre 2023
- Lieu : École Supérieure de Praxis Sociale - 4 rue Schulmberger 68200 Mulhouse

#### Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace

03 89 33 42 33

### Intervenant

#### Olivier Cany

Olivier Cany, directeur général de l'Institut du Travail Social (ITS) de Tours, est reconnu pour son expertise dans les formations en travail social. Il est impliqué dans les nombreuses transformations et réingénieries des formations au sein de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) en tant qu'administrateur de l'Union Nationale des Formations et de la Recherche en Intervention Sociale (UNAFORIS). Il est membre du Haut Conseil en Travail Social au titre de NEXEM.

## Programme

### Jour 1

- **Les effets de l'émergence du modèle inclusif**  
La complexification des cadres organisationnels  
La reconfiguration des professions sociales
- **Les paradoxes du travail social**  
Les conflits de valeurs : services/émancipation/contrôle  
La discussion sur l'efficacité symbolique ou réelle de l'action
- **La quête de sens des professionnels**  
La conciliation vie professionnelle / vie personnelle  
La prise en compte des attentes des personnes concernées

### Jour 2

- **Les déterminants de sa posture dirigeante**  
La gestion de la complexification des modèles organisationnels  
La charge cognitive de la complexification de la nature même du travail  
L'évolution des relations humaines dans le travail et dans le rapport au travail
- **La fonction d'interface, élément central de la posture**  
Le dirigeant au cœur de toutes les interactions  
Le dirigeant à la croisée des différentes logiques individuelles et collectives  
Le dirigeant entre tous les métiers de l'organisation
- **La mise en dialogue et la confrontation des pratiques et des dispositifs d'action**  
Le questionnement général sur les bonnes pratiques  
Les outils de production collective de sens

## Modalités pédagogiques

Les deux journées s'articulent entre les apports et analyses de l'intervenant, mis en débat avec les stagiaires, appelés à interroger leurs pratiques au regard de ces éléments de réflexion. Des travaux en groupe peuvent être proposés de manière à favoriser l'échange et la réflexivité collective.

# Module 4

## Manager une organisation sociale ou médico-sociale

### Contexte

En secteur social et médico-social, le management prend une coloration particulière. Il requiert des aptitudes pour rassembler et conduire des équipes autour d'un projet nécessitant une adaptation permanente aux situations singulières des publics accueillis, ainsi qu'aux nombreuses contraintes administratives et économiques.

Cette formation vous permettra de mieux appréhender cet équilibre, pour affronter l'adversité et la rudesse du métier de manager au service d'un projet.

Vous découvrirez également une nouvelle ligne de conduite, pour promouvoir un projet associatif ou d'établissement, pour faire émerger des actions pleines d'empathie et de savoir-être, pour développer la confiance et la responsabilisation.

### Objectifs

- Renforcer ses atouts et gagner en agilité pour piloter avec justesse et efficacité le projet d'établissement ou le projet d'association
- Mieux se connaître pour manager et faire équipe, pour développer une posture de leader inspirant
- Développer sa capacité à innover malgré un contexte incertain, et viser l'épanouissement de chaque collaborateur

### Fiche technique

#### Durée

2 jours

#### Horaires

9h00-12h30 / 14h00-17h30

#### Session

- Nombre de participants : 15
- Dates : 23 et 24 novembre 2023
- Lieu : École Supérieure de Praxis Sociale - 4 rue Schulmberger 68200 Mulhouse

#### Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace

03 89 33 42 33

### Intervenant

#### Denis Malherbe

Denis Malherbe est maître de conférences en sciences de gestion et directeur de recherche au sein de l'équipe « Éthique, Éducation, Santé » de l'Université de Tours.

Depuis une dizaine d'années, ses travaux de recherche et ses actions de formation portent particulièrement sur l'articulation entre les logiques gestionnaires et les valeurs humanistes, chrétiennes ou séculières, dans les organisations du champ social et médico-social.



## Programme

### Jour 1

- **De quoi « organisation » est-il le nom ?**
- Une question de représentations
- L'organisation, action collective organisée  
4 ateliers « Penser l'action organisée » :  
Finalités, buts et objectifs  
Valeurs, normes, légitimité(s)  
Autonomie et contrôle  
La performance : résultats ou processus ?
- **Vous avez dit « management » ?**
- Un mot courant mais pour quoi dire ?
- Management, un art professionnel ?  
4 ateliers « Être manager dans une organisation sociale ou médico-sociale » :  
Mise en scène d'expériences managériales plus ou moins réussies  
Manager au croisement des parties prenantes  
Les ingrédients de l'action managériale  
Le manager : le rôle et l'acteur

### Jour 2

- **Comprendre pour changer et réciproquement**
- Démystifier « le » changement pour comprendre « les » changements
- Pour une approche sociotechnique et éthique  
4 ateliers :  
Les changements souhaités  
Les changements imposés  
Les bonnes et mauvaises raisons de résister au changement  
Le changement est-il soluble dans le management ?

### Synthèse et perspectives

Ateliers d'approfondissement sur des thématiques proposées par les participants, et définition des perspectives.


Réflexions de synthèse et esquisse d'un support.

## Modalités pédagogiques

Les trois premières demi-journées proposent une alternance entre apports théoriques et ateliers thématiques en sous-groupes. Les interventions sont ponctuées d'échanges avec les participants, afin de favoriser le caractère réflexif de la formation. La dernière demi-journée est dédiée au travail de synthèse, d'approfondissement et de définition des perspectives.

# Modalités pratiques


## Dates et lieux

- **Module 1**  
6 et 7 juillet 2023  
CIARUS - 7 rue Finkmatt 67000 Strasbourg  
 Les dates initiales ont été modifiées suite à l'indisponibilité de l'intervenant
- **Module 2**  
25 et 26 mai 2023  
Association Adèle de Glaubitz - 76 avenue du Neuhof 67100 Strasbourg
- **Module 3**  
21 et 22 septembre 2023  
École Supérieure de Praxis Sociale - 4 rue Schulmberger 68200 Mulhouse
- **Module 4**  
23 et 24 novembre 2023  
École Supérieure de Praxis Sociale - 4 rue Schulmberger 68200 Mulhouse

## Coût de la formation

La Fabrique vous propose un cycle de formation au prix de 4000€, repas inclus.

## Inscription

Les inscriptions se font sur Internet via ce formulaire : [FORMULAIRE](#) 

Toutes les informations sont accessibles sur les sites Internet : Association Adèle de Globitz, École Supérieure de Praxis Sociale et Sinclair.

## Conditions générales de vente

Les conditions générales de vente sont consultables sur le site Internet de l'École Supérieure de Praxis Sociale.