

# La Fabrique

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

La Fabrique vous propose :

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

Un cycle de formation à destination des directeurs généraux, des directeurs et des cadres intermédiaires pour approfondir le sens de l'engagement.

4 modules de 2 jours chacun :

- 1 L'action dirigeante au prisme de la participation
- 2 Acteur-stratège
- 3 Une question de posture, aussi ou d'abord ?
- 4 Manager une organisation sociale ou médico-sociale

Adèle  
DE GLAUBITZ ASSOCIATION  
  
*Vivre une espérance*

  
ÉCOLE  
SUPÉRIEURE  
DE PRAXIS  
SOCIALE

  
Sinclair

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



Est-ce le fruit du hasard ou un concours de circonstances si nous sommes dirigeants d'organisations du champ social et médico-social ? Evidemment que non !

Diriger une association, manager un établissement, encadrer un pôle d'activité, relève d'un engagement personnel fort, d'un choix intime privilégiant les valeurs humaines à l'enrichissement personnel. C'est aussi faire le choix de faire face à des défis sans précédent pour imprimer une transformation sociale dans un contexte tourmenté et fragile, c'est enfin miser sur le pouvoir d'agir collectivement au service d'une cause.

Cet engagement précieux doit être protégé et renforcé tout au long du parcours professionnel, tant il est soumis aux contraintes sociales et économiques, aux injonctions incohérentes, aux crises qui se succèdent sans se régler...

Aujourd'hui notre secteur social et médico-social est confronté à une importante crise d'attractivité des métiers, à des choix stratégiques non élucidés par les pouvoirs publics, au questionnement sur le sens même des missions éducatives, pédagogiques et thérapeutiques, et parallèlement à la montée des exigences individuelles et à la judicialisation exacerbée des litiges.

8 journées de formation vous sont proposées afin d'approfondir le sens de votre engagement, et mettre en lumière l'immense potentiel du secteur, tel est l'objectif prioritaire de la Fabrique à travers quatre modules de deux journées chacun :

- 1 L'action dirigeante au prisme de la participation
- 2 Acteur-stratège
- 3 Une question de posture, aussi ou d'abord ?
- 4 Manager une organisation sociale ou médico-sociale



Un cycle de formation à l'attention des directeurs généraux et des directeurs



Un cycle de formation à l'attention des cadres intermédiaires

# Module 1

## L'action dirigeante au prisme de la participation

Nous vivons dans un monde incertain, secoué par des crises systémique, sanitaire, géopolitiques, des menaces écologiques...

La question de la participation des personnes concernées par l'intervention sociale et médico-sociale n'est plus une option pour les cadres dirigeants des établissements et services sociaux et médico-sociaux, elle s'impose comme la condition même de l'action.

Pour mettre au travail les fonctions d'encadrement dans ce contexte, il convient de prendre la mesure des mutations qui se sont opérées dans les figures d'usage ces dernières décennies, de développer une analyse critique des opportunités et limites du concept du pouvoir d'agir et de définir les conditions d'une organisation capacitante.

Intervenant

**Roland Janvier**

Chercheur en sciences sociales  
Formateur et consultant



# Module 2

## Acteur - Stratège

Diriger des organisations, piloter des projets, encadrer des équipes... Des rôles que tiennent dirigeants et managers, à partir d'une indispensable vision stratégique.

En effet, aujourd'hui plus qu'hier, ils articulent en permanence conduite du quotidien, stratégie et prospective. Au croisement d'enjeux internes et externes, en tant qu'acteur-stratège, ils sont amenés à se positionner dans des environnements faits de zones d'incertitudes, de tensions et d'injonctions contradictoires. Dès lors, ils développent un « management stratégique » et s'y réfèrent dans tous leurs domaines d'intervention.

*In fine*, vous construisez votre charisme, votre autorité, votre légitimité en ajustant vos espaces d'autonomie, de créativité et de prise de risque, en conjuguant l'ensemble des ressources.

L'objectif de ce module de formation consiste à éclairer et explorer les enjeux et conditions d'un management stratégique

### Intervenant

#### **François Noble**

Diplômé en politiques sociales et stratégies de direction  
Ancien directeur de l'ANDESI



# Module ③

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

Diriger et encadrer requiert des compétences multiples, dans un contexte d'intenses polyactivités. Ainsi, les dirigeants, directeurs ou chefs de service, sont amenés quotidiennement à « ferrailer », à faire face et, si possible, à tenir la place en permanence.

Il s'agit alors de répondre aux attentes des équipes, aux besoins des publics, de gérer des situations de crise, de donner et garder le cap, de décider, voire de résister, et de répondre aux injonctions et contingences multiformes... Pour le dire plus simplement, l'enjeu de l'encadrement, quel que soit le niveau de responsabilité, est de tenir des positions claires et structurées, de manière souple et agile, en acceptant de marcher sur des sables mouvants.

Se dessinent alors des figures, des manières d'agir et de se tenir, qui nous invitent à réfléchir à la posture du dirigeant ou du cadre. Ils managent, en direct ou en relais, pour construire une réponse aux attentes de l'organisation, de ses membres, de ses publics et des partenaires institutionnels et financiers.

Chacun d'entre-nous, dirigeant, chef de service, est convoqué à titre professionnel et personnel, porteur de compétences, d'un idéal, de valeurs, parfois aussi de fragilités, une somme de caractéristiques qui forgent la posture.

Prendre le temps de s'arrêter, de se regarder agir, d'interroger et mettre au travail sa posture, c'est ce que nous vous proposons de faire à l'occasion de ce module.

### Intervenant

#### **Florence Osty**

Diplômée de Sciences Po Paris

Docteure en sociologie



# Module 4

## Manager une organisation sociale ou médico-sociale

Dans un environnement qui se transforme, le directeur doit renforcer ses atouts pour piloter avec justesse et efficience le projet de son association ou de son établissement.

Manage-t-on une association comme d'autres dirigeants gèrent une entreprise ? Nombreux seront ceux qui vous diront d'emprunter les mêmes méthodes de leadership !

En puisant dans leur valise d'expériences, les acteurs de La Fabrique vous proposent une autre ligne de conduite pour promouvoir un projet associatif, pour faire émerger des actions adaptées pleines d'empathie et de savoir-être, pour développer la confiance et la responsabilisation, et plus largement pour gagner les nombreux paris de l'accompagnement des personnes.

En secteur social et médico-social, le management prend une coloration particulière. Il nécessite 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.

Avec d'autres, ce temps précieux de formation vous permettra de mieux appréhender cet équilibre, pour affronter l'adversité et la rudesse du métier de manager au service des personnes en situation de vulnérabilité.

Entre l'être et l'agir, la Fabrique vous propose une formation qui donne du sens à l'action !

### Intervenant

#### **Denis Malherbe**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Directeur de recherche au sein de l'équipe « Éthique, Éducation, Santé » de l'Université de Tours



# Un secteur social et médico-social en quête de changement

Notre secteur social et médico-social tente de se réinventer dans un contexte tendu, entre rigueur économique et modèles complexes et controversés. Les organisations, quant à elles, doivent se repositionner, fixer des stratégies, développer de nouveaux programmes de plus en plus pointus et adaptés.

Nous vivons une période incertaine, déstabilisante, où l'acteur associatif doit inventer, innover, décider de sa stratégie et de son développement dans un contexte mouvant, caractérisé par des orientations politiques contradictoires fondées sur l'unique illusion gestionnaire. Dès lors, à défaut de clarté de la commande publique, il nous appartient de porter un projet de société ambitieux et dynamique et de participer à cette transformation sociale.

Le modèle associatif, non lucratif, doit prendre toute sa place et l'assumer pleinement pour faire face aux incroyables défis de société.

L'association est ce corps intermédiaire qui s'inscrit dans une démocratie d'exercice, pour défendre un projet, une cause.

L'enjeu peut paraître gigantesque, mais si nous l'acceptons, il nous ouvre des perspectives insoupçonnées, des ressources, des énergies foisonnantes, une forte appétence pour les valeurs humaines. Le projet associatif redonne du sens à l'action et nous replace, non pas dans la commande publique, mais dans l'initiative citoyenne.

Nous pouvons observer cette même dynamique dans d'autres secteurs d'activité, et notamment dans la défense de l'environnement et la lutte pour le climat. Et par ailleurs, nous avons pris conscience des limites du modèle lucratif dans notre champ social et médico-social.

Ainsi, en traversant une succession de crises, dans un monde moderne questionné, les dirigeants associatifs s'obligent à relever le défi de l'innovation sociale, à multiplier les initiatives, à défendre le fait associatif, collectif et non lucratif, pour lutter contre toutes les inégalités et surtout pour protéger les personnes les plus vulnérables.



# La Fabrique : un partage de l'innovation sociale

Fondée par l'École Supérieure de Praxis Sociale de Mulhouse et les associations Adèle de Glaubitz et Marguerite Sinclair, La Fabrique s'est construite autour de valeurs communes et d'une même vision de l'accompagnement et du développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.

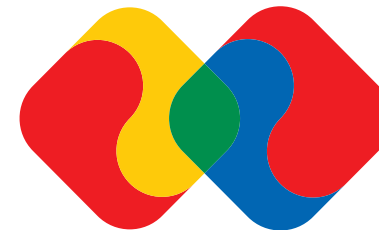
La Fabrique s'inscrit au cœur d'un secteur d'activité riche et dynamique, rassemblant les associations, les professionnels de terrain, les enseignants et chercheurs. Elle ambitionne de pouvoir donner davantage de sens et de visibilité à l'action.

Elle est pensée comme un espace de formation, de ressourcement et de partage de l'expertise au service de tous les acteurs du champ social et médico-social.

En tant qu'acteurs d'établissements sociaux et médico-sociaux et de formation en travail social, il est de notre responsabilité de mieux repérer les attentes et les besoins des personnes, de faire évoluer l'offre et d'aller plus loin dans nos engagements respectifs.

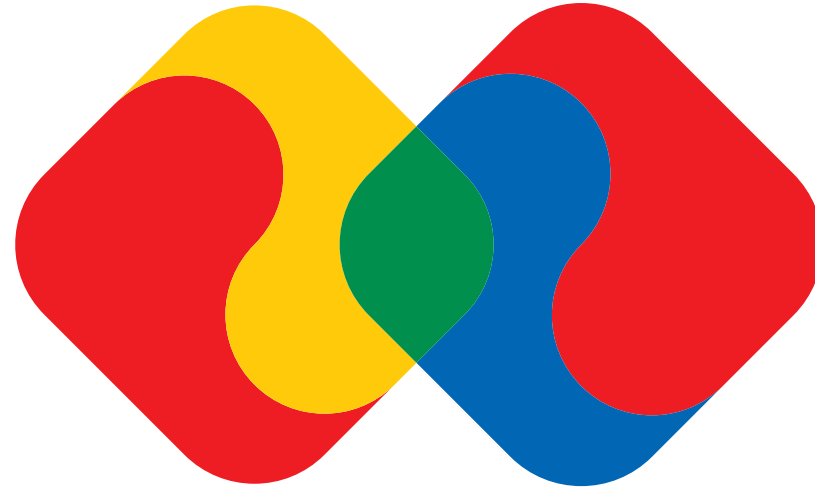
Nous pensons que ce sont les croisements des savoirs qui sont les plus à même de produire de nouvelles aptitudes et postures pour accompagner le changement.

La Fabrique participe au développement des pratiques professionnelles et au renforcement des organisations : la clé pour anticiper et agir.



**La Fabrique**





# La Fabrique

**Diriger, un engagement personnel fort !**

4 rue Schlumberger - 68200 Mulhouse

☎ 03 89 33 42 33

✉ [lafabrique@praxis.alsace](mailto:lafabrique@praxis.alsace)

Adèle  
DE GLAUBITZ ASSOCIATION  
  
*Vivre une espérance*

  
ÉCOLE  
SUPÉRIEURE  
DE PRAXIS  
SOCIALE

  
Sinclair