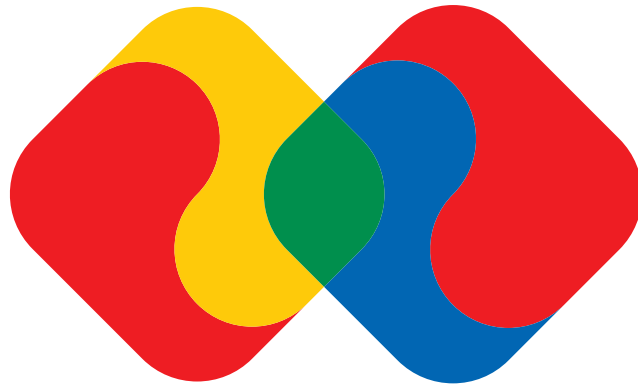




La Fabrique

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,
directeurs et cadres intermédiaires**

Module 1

L'action dirigeante au prisme de la participation

Contexte

La question de la participation des personnes concernées par l'intervention sociale et médicosociale 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.

Objectifs

- Comprendre la mutation des rapports d'usage au regard des évolutions de l'intervention sociale.
- Repérer les fondamentaux de la participation des personnes accueillies.
- Développer une analyse critique sur les limites et opportunités du pouvoir d'agir des usagers.
- Envisager les conditions organisationnelles permettant de développer des pratiques participatives.
- Élaborer en conséquence un positionnement des fonctions d'encadrement

Fiche technique

Durée

2 jours

Horaires

9h00-12h30 / 14h00-17h30

Session

- Nombre de participants : 15
- Dates : 3 et 4 mars 2025
- Lieu : Association Adele de Glaubitz
76 avenue du Neuhof – Strasbourg

Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace
06 26 76 97 07

Intervenant - Roland Janvier

Roland Janvier est chercheur en sciences sociales, titulaire d'un doctorat en sciences de l'information et de la communication obtenu en 2008 et d'une habilitation à diriger des recherches (HDR) soutenue en 2021. Titulaire d'un diplôme d'Assistant de service social, il a travaillé dans l'animation d'adolescents. Titulaire du Certificat d'Aptitude à la Fonction de Directeur d'Établissement Social (Cafdes), il a dirigé des établissements sociaux et médico-sociaux, puis occupé des fonctions de directeur général.

Programme

Jour 1

- **Les figures d'usage en action sociale**

L'affirmation de l'individualité dans les rapports sociaux

Les enjeux sociétaux de la reconnaissance des sujets

Depuis les droits de l'homme jusqu'au Code de l'Action Sociale et des Familles

- **Le pouvoir d'agir**

De la théorie à la pratique

Ouvrir une conception politique de la question sociale

Perspectives pour une pratique clinique

Jour 2

- **Conséquences organisationnelles de la participation des usagers**

Changer de logiciel pour penser autrement l'organisation

Mettre au travail nos représentations pour ouvrir d'autres possibles

- **Conséquences en termes de management**

Usagers et professionnels concevoir les continuités nécessaires de la participation

Subsidiarité, délégation, les échelles de la participation

Modalités pédagogiques

L'intervention alterne des temps de présentation sous forme de conférence, des échanges en ateliers entre stagiaires où sont mobilisés des outils et des grilles d'analyse, repris par la suite en plénière dans un débat favorisant la réflexivité, sous la conduite de l'intervenant.

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 : 12 et 13 juin 2025
- Lieu : Institut St Joseph
1 chemin de Ste croix – Colmar

Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace
06 26 76 97 07

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 : 8 et 9 octobre 2025
- Lieu : Association Marguerite Sinclair
10 avenue Auguste Wicky – Mulhouse

Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace
06 26 76 97 07

Intervenante - Florence Osty

Florence Osty, sociologue, spécialiste des problématiques de métier, du changement dans les organisations, des trajectoires et des identités professionnelles, professeure affiliée à Sciences Po Paris.

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 efficience 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 : 27 et 28 novembre 2025
- Lieu : École Supérieure de Praxis Sociale
4 rue Schlumberger – Mulhouse

Infos/contact

lafabrique@praxis.alsace

06 26 76 97 07

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**
3 et 4 mars 2025
Association Adele de Glaubitz, 76 avenue du Neuhoef – Strasbourg
- **Module ②**
12 et 13 juin 2025
Institut St Joseph, 1 chemin Ste Croix – Colmar
- **Module ③**
8 et 9 octobre 2025
Association Marguerite Sinclair, 10 avenue Auguste Wicky – Mulhouse
- **Module ④**
27 et 28 novembre 2025
École Supérieure de Praxis Sociale, 4 rue Schlumberger – Mulhouse

Coût de la formation

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

Inscription

N'hésitez pas à vous pré-inscrire par mail à l'adresse mail suivante lafabrique@praxis.alsace.

Les inscriptions peuvent s'effectuer pour le cycle complet ou bien par module. En fonction de vos demandes des devis vous seront communiqués afin de programmer cette formation dans les plans de formation 2024.

Conditions générales de vente

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