

*Sous la direction de*

Faïza Guélamine

Valère Socirat

---

# Diriger au sein des nouvelles organisations sociales et médico-sociales

Donner du sens à l'action

**DUNOD**

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<sup>er</sup> 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, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081941-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> 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>PRÉFACE. FAIRE INSTITUTION À L'ANDESI</i>	XI
<i>PRÉSENTATION DES AUTEURS</i>	XVII
<i>INTRODUCTION</i>	1
Faïza Guélamine, Valère Socirat	

## PREMIÈRE PARTIE

### UN SECTEUR EN MUTATION, DES ORGANISATIONS EN TRANSFORMATION

<b>1. Le basculement institutionnel de l'action sociale</b>	11
Robert Lafore	
Un cadre d'analyse : institutions, ordres normatifs et modèles d'action publique	13
Les trois âges de la politique d'assistance	16
Le modèle inclusif et ses enjeux	24
Bibliographie	29

<b>2. Articuler sens de l'action, clinique, logiques institutionnelles et commandes publiques</b>	31
Michel de France	
Un contexte en mouvement	31
Les enjeux auxquels répondre	34
Les publics accueillis et suivis	38
Les professionnels	41
Conclusion	43
Bibliographie	43
<b>3. Le management par pôles... à l'heure de l'inclusion</b>	45
Jean-Michel Tavan	
Pour ne pas perdre le nord...	45
La carte des critiques et des écueils...	48
À la lumière du « politique »	49
<i>Le contexte historique, 49 • La dialectique du « clinique » et du « civique », 51</i>	
La plateforme de service et le management par pôles	52
<i>L'horizontalité et la verticalité (versus politique), 53 • Pour une gouvernance opérationnelle, 55 • Un retour aux origines ?, 55</i>	
Un exemple éclairant...	56
À la lumière du « stratégique »	57
<i>Le choix d'un socle commun, 58 • L'horizontalité et la verticalité (versus stratégique), 58</i>	
Pour une cartographie des places et des instances	61
La question de confiance... ou de défiance ?	62
Un positionnement subtil des fonctions supports	63
Une approche volontariste des ressources humaines	66
La communication, enjeu de parole et d'écriture...	69
Entre résilience individuelle et résilience institutionnelle	70
<i>La recherche-action : une fonction instituante..., 70 • La figure géométrique de l'institution résiliente..., 71</i>	
Conclusion	72
Bibliographie	75

## DEUXIÈME PARTIE

### DES FONCTIONS DE DIRECTION QUI ÉVOLUENT : ORIENTATIONS ET ENJEUX

<b>4. La responsabilité managériale des directeurs : un triple enjeu politique, éthique et identitaire</b>	79
Denis Malherbe	
Les prescriptions institutionnelles du rôle de directeur	80
<i>Garantir un service de qualité aux personnes vulnérables, 81 • Agir dans et sur les territoires, 83</i>	
La managérialisation de la fonction de direction	86
<i>Le poids croissant de la gestion, 86 • Les paradoxes du New Public Management « à la française », 88 • Quelle responsabilité managériale pour les directeurs d'ESMS ?, 90</i>	
Trois défis au cœur de l'action managériale des directeurs	93
<i>Le défi politique : autorité managériale versus pouvoir managérialiste, 93</i>	
• <i>Le défi éthique : pour une action managériale juste et responsable, 96</i>	
• <i>Le défi identitaire : pour la reconnaissance d'une profession, 97</i>	
Conclusion : le travail, l'œuvre et l'action	99
Bibliographie	101
<b>5. Faire vivre un « professionnalisme délibéré ». Un possible...</b>	103
Jean-Claude Dupuis et Guillaume Desnoës	
Évolution des organisations et du travail dans le champ sanitaire	104
<i>Intensification de changements visant à promouvoir des organisations orientées usagers, 105 • De la difficulté à faire vivre un professionnalisme délibéré, 106</i>	
Les organisations matricielles et subsidiaires, une possible solution	109
<i>Développement de structures matricielles, 109 • Émergence d'organisations matricielles renouvelées, 112</i>	
L'exemple d'Alenvi	115
<i>Buurtzorg comme source d'inspiration principale, 116 • Un management distribué et de soutien, 117</i>	
Conclusion	119
Bibliographie	120

<b>6. Faire équipe de direction dans une nouvelle organisation en pôles</b>	121
Florent Gadret, Virginie Dominjon, Djilali Bedrani, Charline Mulot, Danièle Levy Bellahsen, Valère Socirat, Faïza Guélamine	
La réorganisation en pôles au sein des PEP Grand-Oise : éléments de contexte	122
Des chefs de service à l'épreuve du changement : définir et s'approprier de nouvelles fonctions	123
<i>Apprendre à « faire équipe de direction » : s'appuyer sur du collectif pour... agir efficacement, 125</i>	
Un cadre d'action renouvelé dans une configuration inédite	126
<i>Le directeur de pôle : une posture « systémique » ?, 129 • De l'autonomie à l'innovation, de l'« intériorité » à l'« extériorité », 130</i>	
Conclusion	131
Bibliographie	133
<b>7. Les organisations en pôle entre hauteur de vue et enjeu de nécessité de conserver le sens à l'action</b>	135
Jean-Christophe Janny Propos recueillis par Faïza Guélamine et Valère Socirat	
<b>8. De la notion d'établissement à celle de plateforme de réponses</b>	147
Bruno Mouchard	
Définition de la notion de « dispositif » ou de « plateforme de réponses » pour les ESSMS en protection de l'enfance	148
L'accompagnement du changement de rôle des équipes de direction	149
<i>Les cadres de direction, 149 • Le chef de service administratif, 151 • Vers de nouvelles formes d'encadrement : les coordinateurs, 151</i>	
La mutualisation des actions des fonctions supports	153
<i>Les fonctions techniques : le secrétariat et les agents d'entretien, 153 • Le rôle des formations et leur mutualisation aux équipes, 154</i>	
La place de la clinique	156
<i>La mise en commun d'espace-temps éducatifs et thérapeutiques pour les réflexions et projets, 156 • Le pôle « référence famille », 159</i>	
Le recueil des attentes et des besoins des jeunes et leurs familles	161
Les instances représentatives du personnel : le comité social et économique (CSE)	162

Le partenariat extérieur	163
<i>Nécessité et souci d'ouverture, 164 • La recherche de ressources complémentaires, 165</i>	
Bibliographie	167

### TROISIÈME PARTIE

#### DES PERSPECTIVES POUR CONSTRUIRE L'AVENIR

<b>9. Faire œuvre de direction au cœur des défis contemporains</b>	171
Roland Janvier	
Faire du vieux sous un masque neuf ?	171
Conduire ou animer un projet ?	172
<i>Du projet surplombant au projet immanent, 173 • Du projet des dirigeants au projet des parties prenantes, 174 • De la logique descendante à la dynamique collaborative, 176</i>	
Piloter les ressources humaines ou articuler les compétences des parties prenantes ?	176
<i>De l'expertise aux compétences, 177 • De la hiérarchie à la polyarchie, 178 • De la subordination à la coopération, 179</i>	
Gérer les comptes ou financer les projets ?	180
<i>Du plan comptable au plan stratégique, 180 • Du prix de journée à la diversification des ressources, 181 • De la dette au don, 182</i>	
Garantir la logistique ou développer l'art de s'adapter ?	183
<i>Du dispositif au système, 183 • De la norme au bricolage, 185 • Des stocks aux flux, 186</i>	
Faire grossir l'établissement ou développer ses interactions ?	187
<i>De la concurrence aux complémentarités, 187 • Du schéma directeur aux maillages territoriaux, 188 • De la mission à la clinique et au politique, 189</i>	
Conclusion : faire « œuvre » de direction ?	191
Bibliographie	192

<b>10. Transformations des organisations du secteur médico-social</b>	<b>193</b>
Marie Cadre et Ève-Anne Pinto	
Une incitation au « mieux faire et mieux vivre ensemble »	194
<i>Un imaginaire social en mouvement, 194 • Des expérimentations organisationnelles et managériales, 195 • Des habitus forts, 197</i>	
Des expérimentations aux expériences vécues	198
<i>Changements subis et professionnels en perte de repères, 199 • Nouveaux regards, nouveaux besoins, nouvelles attentes, nouvelles expertises, 200 • Disruption et innovation, 202</i>	
Voir loin, agir court et durable	202
<i>Apprendre à faire autrement, 202 • Accepter l'incertitude, 204 • Ne plus réagir en urgence à l'urgence, 204 • Réveiller l'artiste, 205 • Coconstruire une vision politico-stratégique, 206 • Piloter l'innovation par la confiance a priori et faciliter le travail des équipes et en équipe, 207 • Être un praticien réflexif, 209</i>	
Conclusion	210
Bibliographie	210
<b>11. Alternatives de gouvernance : transitions et hybridations du secteur social et solidaire</b>	<b>211</b>
Margot Tand-Nowak	
La gouvernance sociale en économie solidaire	212
<i>La gouvernance sociale face aux évolutions du cadre réglementaire, 212 • Structuration du secteur d'économie sociale et solidaire, 214</i>	
Projet social et modèle économique : des articulations en gouvernance	216
<i>Mesure de la création de valeur sociale, 216 • Gouvernance sociale et le métier de dirigeant, 216 • Les acteurs de la gouvernance sociale : les intervenants salariés et bénévoles, 218</i>	
Gouvernance sociale en rénovation : des exemples d'hybridations	221
<i>Évolutions de gouvernance sociale : d'un maillage de sites vers une organisation de délégations, 221 • Hybridation économique en appui d'un réseau d'acteurs, 222 • Gouvernance sociale en groupement associatif, 223</i>	
Conclusion	224
Bibliographie	226
<i>Sites Web, 226</i>	

<b>12. Qu'est-ce qu'un chef démocratique en action sociale ?</b>	227
Francis Batifoulier	
Qui voudrait encore gouverner ?	227
Dessiner la figure d'un chef démocratique : quels adossements ?	229
<i>L'autorité comme augmentation de l'autre, 229 • Le travail comme œuvre, 231 • Le don, le consentement, la co-construction, nouvelle donne managériale, 232</i>	
Comment un chef démocratique pourrait-il faire autorité en 2020 ?	234
<i>Le cadre de l'exercice, 234 • Quelques pistes pour un exercice de l'autorité suffisamment bon, 237</i>	
Conclusion : la direction, un chemin d'humanisation	246
Bibliographie	247



## Préface

# Faire institution à l'Andesi

ÉCRIRE SUR LES ÉVOLUTIONS des fonctions de direction et d'encadrement est une tradition à l'Andesi. En partenariat avec les éditions Dunod, nous publions chaque année un ouvrage de réflexion sur les transformations du secteur social et médico-social et leurs effets en matière de gouvernance, de dirigeance et de management associatifs.

Ces analyses relèvent en premier lieu du sens que nous donnons au « faire-institution ».

L'Andesi est une association porteuse d'un projet politique national en direction des dirigeants et des cadres. Forte de ses adhérents, de ses délégués territoriaux et de ses administrateurs, elle incarne une gouvernance de plein exercice. Elle gère un centre de formation et de conseil porté par une petite équipe de permanents entourés d'une centaine d'intervenants. Elle s'organise autour de nombreux partenariats, tout en affrontant une concurrence qui l'oblige à l'inventivité. Entreprise associative, très attachée à son indépendance, l'Andesi se donne les moyens d'assumer ses choix et d'assurer son développement.

Son fonctionnement et sa pérennité reposent donc sur une myriade d'acteurs aux origines, intérêts, fonctions, disciplines variés, parfois antagonistes. L'originalité de l'Andesi réside dans ce que nous avons su faire de cette diversité et de cette complexité : une institution portée par une histoire, une culture, un sentiment d'appartenance ; une institution « suffisamment bonne » pour garantir à chacun, quelle que soit sa place et dès lors qu'il adhère à nos valeurs, d'exprimer son point de vue, de le partager, d'en débattre et ce faisant de nous faire progresser.

Par déclinaison, ces analyses se déploient à partir de deux conceptions de la formation et de l'intervention.

La première relève de nos capacités à transformer les observations issues du terrain, les échanges avec les acteurs, les constats relevant des actions réalisées au cœur des associations et de leurs établissements et services en autant d'éléments de compréhension des mutations et des changements toujours à l'œuvre.

Sans *a priori* sur les modèles d'organisation et de management choisis par les institutions, nos analyses s'inscrivent dans le souci permanent de problématiser chaque situation pour y apporter les réponses les plus adaptées aux contextes et aux réalités.

Pas de modèle unique ou de « produits tout faits » à l'Andesi !

La complexité des organisations, les difficultés rencontrées dans la confrontation aux évolutions, les phénomènes de résistance, les situations de souffrance se doivent d'être abordés avec beaucoup d'humilité et sans dogmatisme.

Nos accompagnements, quelle qu'en soit la forme, appellent à des approches et à des conceptions qui doivent laisser toute leur place aux acteurs et à leurs capacités de réactivité et de créativité. En ce sens, l'Andesi tient comme essentiel la valorisation des innovations et des réussites produites par les institutions, leurs dirigeants, leurs professionnels et les personnes accompagnées.

Et cela vaut pour nous-mêmes : nous nous offrons le luxe de pouvoir nous tromper, dès lors que nous savons à la fois le reconnaître, en débattre, reconstruire et... en rire !

La seconde décline une manière de faire, qui tente, autant que possible, d'articuler pluralité des conceptions, des approches disciplinaires, des profils professionnels avec une élaboration collective des stratégies, des orientations, des programmes et des méthodes pédagogiques.

Qu'il s'agisse de notre offre de formation globale, traduite dans un catalogue en ligne revisité chaque année, des formations certifiantes en partie réalisées avec l'université, des journées nationales ou des colloques, c'est en s'appuyant sur la co-construction et le partenariat que s'élaborent tant nos produits que les doctrines qui les sous-tendent.

La réalisation des ouvrages relève de cette volonté de produire collectivement de la pensée, pour mieux donner sens à l'action, partager et faire partager.

Pour autant, nous ne sommes pas naïfs. Nous savons qu'une collaboration fructueuse, riche de ses productions, mais aussi capable de revenir sur ses échecs,

n'a de chance d'aboutir qu'à la condition d'instaurer des relations basées sur la controverse, le débat, la conflictualité.

Nos conceptions, mises à l'épreuve au fil du temps, incarnées dans l'action, pour nous-mêmes comme pour nos clients, stagiaires et partenaires, nous ont amenés à élaborer un corps de doctrines qui éclairent nos propositions et nos interventions. Ce dernier constitue nos fondamentaux.

Brièvement et de manière non exhaustive, il convient ici d'en rappeler les principaux, car ils ont éclairé l'élaboration et la réalisation du présent ouvrage :

- Le concept d'institution n'est pas un vain mot. Dans le droit fil de ce que nous avons éprouvé à l'Andesi, les associations ont une fonction d'utilité sociale, voire sociétale. Ce rôle politique les oblige.
  - ➔ À l'heure du « tout à l'égo » et de « l'archipélisation » de la société française, les associations sont au faire-institution ce que la nation est au faire-société. Mettre haut la barre pour affronter la vulnérabilité, la souffrance et l'exclusion distingue les associations de toute autre entité chargée d'action sociale.
  - ➔ Cet aspect est particulièrement prégnant au moment des crises économiques et sociales qui s'annoncent suite aux effets produits par la Covid-19. Que devront garder les associations d'action sociale et que devront-elles transformer pour répondre à l'inédit, sans attenter à leurs missions d'utilité sociétale ?
- La désinstitutionnalisation, les logiques de parcours, d'inclusion et de participation des personnes ne sonnent pas la fin du monde pour le social. Elles appellent à de nouveaux paradigmes tant pour les institutions que pour les personnes. Sans renier l'histoire, l'inventivité et l'innovation sont convoquées pour faire rupture, dans une dynamique privilégiant le collectif et attentive au risque de confusion des places et des rôles.
- Les (nouveaux) modes d'organisation qui en découlent, objets de ce livre, doivent être interrogés dans leurs conceptions et évalués dans leur mise en œuvre. Ils doivent relever de choix institutionnels et managériaux et non d'application de plans décidés par d'autres.

Les associations d'action sociale, confrontées à la complexité et à des formes d'adaptation permanente, doivent faire appel à l'intelligence collective, au débat contradictoire, pour imaginer les projets et réaliser les services en direction des personnes qu'elles ont choisi de représenter et d'accompagner.
- Les dirigeants et les cadres, par délégation des gouvernances associatives, sont des acteurs de premier plan. Les fonctions de direction, hiérarchiques et

fonctionnelles, sont devenues multiples. Les missions et les responsabilités ne cessent de s'accroître et les interactions entre les acteurs s'avèrent de plus en plus indispensables. Quelles que soient leurs places au sein de la chaîne hiérarchique, les cadres de direction ne peuvent plus être considérés comme de simples exécutants, mais comme des œuvriers.

- L'enjeu principal pour les cadres de direction réside dans leur capacité à produire une plus-value sociale traduite par le développement et la valorisation en matière d'accompagnement, de participation et d'inclusion des personnes. Les compétences gestionnaires et organisationnelles dont ils doivent se doter en sont les vecteurs. Elles sont au service d'une finalité, sans laquelle les dirigeants et les cadres s'enferment, ou sont enfermés, dans l'instrumentalisation et la seule gestion comme horizon.
- Les directeurs et les cadres sont garants des fonctions clinique et civique liées à la spécificité des organisations sociales et médico-sociales. Ces fonctions constituent leur cœur de métier. Confrontées à la vulnérabilité, l'exclusion, parfois à la violence des populations qu'elles sont chargées d'accompagner, les institutions ont besoin de cadres dirigeants capables de soutenir les personnels dans leurs relations aux personnes en souffrance et dans leur apprentissage à la citoyenneté.
- Le management, souvent présenté comme un ensemble de techniques, s'honore et se révèle dès lors qu'il est pensé comme un art. Transcendé par une conception de l'autorité qui vise à « augmenter l'autre » et non à le réduire, adossé à une organisation hiérarchique aux fonctions clairement définies, il offre l'opportunité de réinventer les manières de diriger et d'encadrer au sein de structures en pleine transformation.
- Pour des équipes de direction pleines et entières : la complexité des organisations, la dynamique de changement permanent, la prégnance des questions RH, associées à la nécessaire plasticité des réponses, amènent à concevoir l'exercice du pouvoir autour de collectifs de direction.
- Des Codir et autres équipes de direction se structurent tout au long de la chaîne hiérarchique. Leur pertinence, tout autant que leur efficacité, dépend de leur capacité à clarifier les fonctions et les délégations de chacun de leur membre. Chaque dirigeant, chaque cadre, à sa place et de sa place, participe aux processus de décision dans une dynamique structurée par la co-construction et l'interaction.
- Enfin, la légitimité des équipes de direction repose sur le projet de management qu'elles élaborent. Ce dernier fait sens et oblige à tracer la voie, à décider des actions à mener et à en évaluer les effets.

Ce nouvel ouvrage s'inspire de ces fondamentaux pour lancer, comme une bouteille à la mer, un appel à penser les organisations contemporaines. Faisant suite à la réédition du Manuel de direction dirigé par Francis Batifoulier et co-édité en 2019, il se veut un ensemble non exhaustif de réflexions à porter aujourd'hui sur une phase nouvelle du secteur, de ses structures, de ses relations aux professionnels comme à ses « usagers ».

Il est le fruit d'une coopération et d'une co-construction. Collectif dans sa structuration car il fait appel à divers auteurs, il a été conçu par un comité de pilotage. Celui-là même qui est porteur des colloques consacrés aux directions, initiés depuis 2018, caractérisés par ce que nous avons nommé « Les directeurs à l'œuvre ».

Dans le droit fil de ce qui constitue l'une des facettes de « notre faire-institution », ce COPIL, sous la direction de Faïza Guélamine et Valère Socirat, permanents de l'Andesi, a fait émerger des thématiques, sculpté une problématique, interpellé des auteurs et finalement ciselé le produit fini que nous proposons aujourd'hui.

Que Germaine Peyronnet, Geneviève Crespo, Danièle Levy-Bellahsen, Marie Cadre, Ève-Anne Pinto, Isabelle Cariat, Francis Batifoulier, Michel Defrance, Jean Michel Tavan, soient remerciés de leur collaboration et de ce qu'ils ont permis de penser, de projeter et *in fine* de concrétiser.

Que cet ouvrage, issu de notre imagination collective et de notre capacité à la transformer en produit fini, soit pour le lecteur, solitaire ou en équipe, un tremplin pour éclairer son terrain d'aventure.

François NOBLE  
Directeur de l'Andesi



# Présentation des auteurs

**Bruno Mouchard** est directeur du dispositif de protection de l'enfance de Paris de la Fondation de la Vie au grand air, fondation qui est un acteur national du secteur et qui reçoit, protège et accompagne les enfants, adolescents et leurs familles. Éducateur spécialisé de formation, son parcours l'a amené à exercer des fonctions diverses : coordinateur d'équipe, chef de service et directeur d'établissement. Il est engagé depuis dix ans désormais en qualité de directeur d'établissement et de dispositif dans le champ de la protection de l'enfance. Ses réflexions, ses écrits et sa pratique l'amènent depuis plusieurs années à piloter des services qui accompagnent des enfants dits en « situations complexes » et aux profils variés dans des processus d'autonomisation et vers une sortie de l'ASE de la manière la plus efficace et la plus sereine possible sur le territoire de Paris.

**Charline Mulot** est actuellement responsable de service au sein de l'EMP Voisin-lieu de Beauvais, l'association PEP Grand-Oise. Cette nouvelle orientation dans sa carrière est pour elle « un challenge », celui d'allier le management des ressources humaines à celui des relations humaines. Assistante sociale de formation, elle a commencé sa carrière au sein du département de l'Oise pour s'orienter vers le service social en psychiatrie, puis vers la formation des assistantes de service social. Vivement intéressée par la relation humaine et l'intelligence des émotions, elle a développé ses connaissances sur ces sujets entre autres grâce à un diplôme universitaire obtenu à l'université Paris-V René-Descartes.

**Danièle Levy-Bellahsen** est actuellement formatrice/consultante, évaluatrice externe, membre de jury Cafdes à EHESP. Éducatrice spécialisée, elle a ensuite occupé les fonctions de directrice puis de directrice générale des établissements de l'association Œuvre-Falret. Elle est particulièrement attachée à renforcer la puissance créative des coopérations avec les personnes accueillies, entre les professionnels et au sein des équipes de direction.

**Denis Malherbe** est maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'université de Tours, intervenant CAFDES et en IFCS. D'une manière générale, ses travaux ont pour objet la gouvernance et le management des organisations non marchandes dans le contexte d'une économie financiarisée. Depuis une dizaine d'années, il s'intéresse plus particulièrement à la rencontre des logiques de gestion avec les valeurs humanistes portées par les organisations à but non lucratif du champ sanitaire et surtout médico-social. En partenariat avec plusieurs organisations et réseaux institutionnels, il a ainsi conduit un projet de recherche-interventions réunissant directeurs et de cadres d'ESSMS ainsi que directeurs généraux et administrateurs d'organismes gestionnaires. Il prépare actuellement un nouveau projet partenarial sur la compréhension des enjeux et implications de la crise de la Covid-19 pour les acteurs professionnels des EHPAD et services à domicile aux personnes âgées.

**Djilali Bedrani** est actuellement responsable d'un Sessad (service d'éducation et de soins spécialisés à domicile), au sein de l'association PEP Grand-Oise. Il est titulaire d'un DEA en psychologie sociale et d'un DEA en sciences de l'éducation de l'université de Lille-III. Il a, auparavant, exercé en tant qu'éducateur spécialisé à Haubourdin (Nord), enseignant vacataire à l'école de service social de la région du nord (ESSRN) et assistant au département de psychologie à l'université d'Oran (Algérie).

**Ève-Anne Pinto** anime et accompagne, depuis plusieurs années, des collectifs d'acteurs réunis en projets. Également conceptrice pédagogique, fondatrice et dirigeante associée de l'Agence Plug &, elle s'est spécialisée, à travers ses multiples expériences, sur les questions de participation, pouvoir d'agir, coopération et intelligence collective. Aujourd'hui et plus que jamais, elle fait le pari du potentiel humain et de la force du collectif pour trouver les solutions aux situations complexes rencontrées aujourd'hui dans les organisations de travail et les territoires de vie.

**Faïza Guélamine** intervient dans le champ de la formation des professionnels de l'action sociale depuis une trentaine d'années. Responsable de formation à l'Andesi, elle assure des fonctions de formation et de conseil auprès des professionnels et des cadres de direction. Elle coordonne les dispositifs de formation

préparant au Caferuis et au Cafdes au nom de l'Association régionale d'intervention pour la formation dans les métiers du social (l'Arif). Elle a dirigé avec Carole Amistani et Hakima Mounir l'ouvrage *Chef de service dans le secteur social et médico-social* (Andesi, Dunod, 2013) et avec Daniel Verba, *Faits religieux et laïcité dans le secteur socio-éducatif, questions de management* (Andesi, Dunod, 2018). Docteure en sociologie, membre associée à l'Unité de recherche « Migrations et société » (URMIS/Paris-7), elle a publié plusieurs ouvrages sur le travail social, l'immigration, les discriminations et la laïcité.

**Florent Gadret**, titulaire du Caferuis, est responsable au sein de l'association PEP Grand-Oise. Son parcours riche d'une expérience de seize ans dans le secteur médico-social l'a conduit à exercer en tant qu'éducateur spécialisé, coordinateur de dispositif, chef de service, puis responsable au sein d'un pôle.

**Francis Batifoulier**, après avoir dirigé un établissement social, 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 codirigé avec Noël Touya, *Travailler en Mecs*, Dunod 2014. Il a dirigé la première édition du *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Dunod 2014.

**Guillaume Desnoës**, diplômé d'HEC Paris, a cofondé en mai 2016 Alenvi, une entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) qui vise à humaniser l'accompagnement des personnes âgées en valorisant les professionnels du secteur. Cette ESUS est membre du collectif « L'humain d'abord » qui a pour inspiration commune, Buurtzorg, lequel a réinventé l'aide et le soin à domicile aux Pays-Bas en remettant la raison d'être au centre de l'organisation et en laissant une grande autonomie aux équipes de proximité.

**Jean-Claude Dupuis**, docteur en sciences économiques, habilité à diriger des recherches (HDR) en sciences de gestion, est professeur à l'Institut de gestion sociale et conseiller scientifique d'Arobase Formation, organisme de formation historique de l'économie sociale et solidaire. Il est membre du groupement d'intérêt scientifique Hybrida Intervention Sociale, réseau interdisciplinaire et international de recherches en intervention sociale. Il développe depuis neuf ans une expertise sur le management du travail dans le secteur social et médico-social via des recherches-interventions et des actions de formation.

**Jean-Christophe Janny**, après un parcours de plusieurs années comme directeur d'établissements de santé et médico-sociaux dans le secteur public, privé et non lucratif depuis plus de vingt ans, exerce diverses fonctions en siège, en région, comme directeur régional au sein de la Croix-Rouge française pendant quatre ans et directeur général adjoint de la fédération APAJH. Il est désormais Directeur général de l'Association pour le Travail, l'Accueil, les Soins des personnes Handicapées et âgées (ATASH)

**Jean-Michel Tavan** est formateur consultant, ex-directeur général. Éducateur spécialisé de formation, il est titulaire d'une maîtrise de sciences de l'éducation, d'un DESS de management territorial et d'un DEA de communication. En tant que chef de service, directeur adjoint, directeur et directeur général, il a travaillé pendant plus d'une vingtaine d'années à la création et au développement de structures organisées en pôles.

**Margot Tandt-Nowak** dirige un institut supérieur technique et une faculté libre franciliens, avec leurs formations en travail social, management, ESS et ingénierie sociale. À travers un parcours initial en lettres, linguistique et pédagogie appliquées, puis en direction d'organisation sociale et en intervention systémique, elle aborde les coopérations humaines comme un incessant objet d'étude, où le pouvoir d'agir est une création de possibles dans des espaces contraints.

**Marie Cadre** accompagne les institutions dans leur projet de transformation. Elle propose aux professionnels des équipes de direction de réfléchir à la raison d'être et à la visée de l'activité, à leur pratique professionnelle et à leur positionnement. Elle intervient aussi dans la formation des cadres (Cafdes, Caferuis) sur les questions de management, de bien-être au travail et de conduite de projet. De formation initiale en sciences économiques et ingénierie de projet, complétée par le Master II « Management, travail et développement social » de l'université de Paris-Dauphine, elle a construit son expertise à travers ses expériences professionnelles de chargée d'études, manager et maintenant consultante

**Michel Defrance** est éducateur spécialisé, diplômé de l'EHESP, directeur d'ITEP retraité, administrateur de l'Andesi et de l'AVVEJ (association vers la vie pour l'éducation des jeunes), ancien président de l'AIRE (association des ITEP et leurs réseaux) et de la Fnades (fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services sanitaires, sociaux et médico-sociaux à but non lucratif). Il intervient « en intra » dans des institutions sociales et médico-sociales pour proposer aux salariés « un renforcement de leur professionnalité éducative » sous forme d'animation de journées de réflexion institutionnelles ou par un accompagnement dans la durée...

**Robert Lafore** est professeur émérite à Sciences Po de Bordeaux. Comptasec (UMR Un de Bordeaux/CNRS). Il est président du conseil de recherche et de prospective de l'Uniopps. 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).

**Roland Janvier** est docteur en sciences de l'information et de la communication. Il a été directeur général de la fondation Massé-Trévisy (29) et auteur d'ouvrages relatifs au travail social.

**Valère Socirat** est engagé dans l'accompagnement des personnes âgées ; il a créé une entreprise de services à la personne et a été directeur d'Ehpad. Responsable de développement à l'Andesi, titulaire du Cafdes et d'un diplôme en gestion d'entreprise, il s'intéresse plus particulièrement aux questions de gestion et de management au sein des établissements. Il prépare actuellement une recherche, dans le cadre de l'exécutive Master sociologie et dynamiques managériales de Sciences Po, sur l'évolution de l'entreprenariat social au sein du secteur social et médico-social.

**Virginie Dominjon** est responsable de service au sein d'un Sessad, association PEP Grand-Oise, pour enfants déficients visuel géré par une association territoriale. Riche d'un parcours atypique, elle s'intéresse aux apprentissages en matière de management, qu'ils soient théoriques, pratiques ou transmis par des modèles qui l'ont guidée et dont elle a pu apprendre les différentes façons de manager une équipe.