

# Le management des chefs de service

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

*Sous la direction de*  
Maxime Delaloy, Michel Foudriat et François Noble

---

# Le management des chefs de service

dans le secteur social et médico-social



DUNOD

Photo de couverture © contrastwerkstatt – Fotolia.com

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

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, Paris, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

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

ISBN 978-2-10-071305-9

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.

# Les auteurs

## **ARTOIS Pierre**

Aspirant FNRS au centre Metices de l'Université libre de Bruxelles, auteur ou co-auteur de plusieurs articles et directions de numéros de revue, il est également membre du comité de rédaction de la revue *Travail Emploi Formation*. Sa recherche doctorale analyse les processus de professionnalisation au sein du secteur non marchand.

## **BERTRAND Eric**

Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Université Paris-Est-Créteil, membre du REV-Upec, membre associé du Cread-Rennes 2, membre du Groupe de recherche sur l'auto-formation, il est également dirigeant et consultant du cabinet Experi. Après un parcours de travailleur social, puis de cadre et cadre supérieur dans une grande entreprise publique il a engagé des travaux de recherche sur le thème de l'apprentissage organisationnel dans les organisations de travail. Il travaille notamment sur le développement des formes renouvelées de management dans les métiers de la relation.

## **BAYER Véronique**

Responsable du pôle encadrement et travaille à l'Étsup à Paris où elle coordonne les formations suivantes : Caferuis, DEIS, CTRH et CIP. Elle a exercé les fonctions d'assistante de service social et de Conseillère du travail en entreprise dans le secteur de l'industrie, de la grande distribution et de la presse.

Elle a obtenu un Master « Formation, travail, espace social et politique » et prépare actuellement une thèse à l'Iris-EHESS sur la question du genre sous la direction de Marc Bessin.

## **BONNAMI Alain**

Responsable de projet et du Caferuis à l'EFPP, titulaire (2010) du master de recherche « Travail social action sociale et société » au Cnam.

## **CHARLEUX François**

Psychosociologue, consultant, directeur de *RH & organisation*, organisme habilité à pratiquer l'évaluation externe. Il intervient en formation et conseil depuis plus de 20 ans au sein du secteur social et médico-social. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages sur les thèmes de l'organisation, du management et de l'évaluation dont notamment, rédigé en collaboration avec Sylvain Jouve, *Réussir l'évaluation interne et externe en institution sociale et médico-sociale*, ESF Editeur, 2013.

## **DAMART Sébastien**

Professeur des universités à l'IAE de Rouen (Université de Rouen) et chercheur au Nimec (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation), il travaille sur l'innovation managériale et a notamment exploré depuis plusieurs années les apports de Mary P. Follett, auteure pionnière du management. Il mobilise le concept d'intégration développé par Follett pour

fonder différentes approches de management innovant. Il a eu l'opportunité de travailler, notamment, sur plusieurs projets de recherche l'impliquant sur des terrains de type établissements de santé et établissements médico sociaux (Ehpad notamment).

**DELALOY Maxime**

Doctorant en sociologie et maître de conférences associé à l'Upec (Université Paris-Est-Créteil), membre du Lirtes, il enseigne la sociologie des organisations, et participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat Upec-Andesi. Il réalise des interventions dans les établissements sociaux et médico-sociaux et accompagne des professionnels dans le cadre de la validation des acquis de d'expérience.

**DURÉCU Stéphane**

Titulaire du DSTS (diplôme supérieur du travail social), d'une maîtrise en intervention sociale et développement et d'un master 2 en management des organisations, il mène actuellement une recherche dans le cadre d'un doctorat en Sciences de gestion au sein de l'Université de Rouen et du laboratoire Nimec (Normandie Innovation Marché Entreprise Consommation) sur le thème de « la fonction des managers dans les associations sociales et médico-sociales : modernité des enseignements de Mary Parker Follett ». Éducateur Spécialisé, actuellement directeur, il a occupé de nombreux postes de cadre dans de nombreux champs de l'action sociale et médico-sociale.

**FOUDRIAT Michel**

Sociologue, enseignant à l'Upec (Uni-

versité Paris-Est-Créteil), il enseigne la sociologie des organisations, et participe à la formation des cadres du secteur social dans le cadre d'un partenariat Upec-Andesi. Il intervient dans la formation Cafdes organisée par l'Arif et a fait de nombreuses interventions et recherches-actions dans plusieurs champs : établissements et services du secteur social et médico-social, entreprises industrielles, collectivités territoriales.

**HARISSON Stuart**

Après une expérience de manager en entreprise à l'étranger, dans différents secteurs lucratifs, avec une formation d'éducateur spécialisé, il exerce dans la protection de l'enfance depuis une quinzaine d'années. Il est actuellement chef de service au sein d'une association, en milieu ouvert, et chargé d'enseignement à l'Université Paris-Est-Créteil.

**HUMBERT Chantal**

Psychosociologue d'orientation psychanalytique, elle conduit de nombreuses interventions dans les établissements et services du secteur social et médico-social : accompagnement d'équipes, groupes d'analyse des pratiques, régulations d'équipes en crise. Elle intervient dans la formation de directeurs (Cafdes), organisée par l'Arif et dans les cursus de Caferuis de plusieurs centres de formation.

**LAMBELET Daniel**

Psychosociologue clinicien, est professeur à la Haute école de travail social et de la santé-EESP à Lausanne (Suisse). À côté de ses enseignements dans le cadre du Bachelor en travail social, il assume des mandats de conseil et de

consultation auprès d'établissements du secteur social. Il coordonne également un Certificat d'études avancées en Conception et direction de programmes d'insertion, ainsi qu'un module de formation continue à destination des cadres intermédiaires. Ses travaux portent notamment sur l'introduction des dispositifs de gestion et leur appropriation située au sein des institutions éducatives, sur l'autoformation en situation de travail et les processus de transmission du métier. Il est membre du Cirfip (Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie).

### **LEFÈVRE Patrick**

Éducateur spécialisé, directeur d'établissement, fondateur et directeur de cabinet conseil jusqu'en 2007, il enseigne à l'université et dans les instituts de travail social auprès des directeurs et des cadres. Consultant et formateur auprès des associations et entreprises d'économie sociale, son action porte sur le management et la stratégie, les nouvelles formes de gouvernance et de direction en lien avec l'évolution de la société et la dimension de l'éthique professionnelle des directeurs et cadres. Il a approfondi les thèmes de l'innovation, de la coopération, de la compétence collective et leur traduction dans le champ des ressources humaines. Il propose une réflexion dialectique sur le management de la complexité et les systèmes de direction. Son approche se réfère aux sciences humaines et sociales, à la sociologie des organisations, aux théories de la traduction, à la psychanalyse et l'analyse systémique.

### **LOUBAT Jean-René**

docteur en sciences humaines, psychosociologue consultant en ressources humaines et ingénierie sociale auprès des opérateurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux, auteur de nombreux ouvrages. [www.jeanreneloubat.fr](http://www.jeanreneloubat.fr)

### **MÉLON Laetitia**

Doctorante au centre Metices de l'Université Libre de Bruxelles, elle est co-auteur de plusieurs articles. Sa recherche doctorale porte sur l'analyse des risques psycho-sociaux dans le secteur non marchand. Inspirée des principes de sociologie du travail, elle s'intéresse plus particulièrement aux conditions d'emploi et de travail des professionnels de l'éducation spécialisée.

### **NOBLE François**

Directeur de l'Andesi (Association nationale des cadres du social), formateur et consultant.

### **POUJOL Jean-Marie**

Directeur général d'association et maître de conférence associé à l'Université Paris-Est-Créteil (Upec) en retraite. Intervenant en formation de cadres du social et du médico-social, consultant auprès des gouvernances associatives. Vice-président de la Sauvgarde de l'Essonne (CDSEA), administrateur et membre du bureau du Syneas (syncicat employeur de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale), administrateur et membre du bureau de l'OPCA Unifaf (collège employeur Unifed).



# Introduction

**D**ANS LE CADRE DU PARTENARIAT entre la faculté SESS-Staps de l'Upec (université Paris-Est Créteil) et l'Andési, association et centre de formation des cadres du secteur social et médico-social, ont été organisées avec la collaboration de l'Arafdes les « Deuxièmes rencontres nationales de chefs de service » les 6 et 7 juin 2013 à Lyon sur la thématique : « Le management des chefs de service. Entre méthodes apprises et expériences acquises. » Les premières rencontres avaient donné lieu à la publication d'un premier livre sur « les questions de statut, d'identité et de positionnement des chefs de service ».

Ce livre s'inscrit dans la continuité du précédent ouvrage sur les chefs de service, c'est-à-dire dans une volonté partagée par les deux institutions partenaires de promouvoir des recherches, des études et des publications sur ce groupe professionnel que sont les chefs de service en action sociale.

Au cours des transformations du secteur social et médico-social, les questions sur le management sont devenues, pour les chefs de service, de plus en plus importantes pour devenir centrales à partir du début des années 2000 et, entre autres, avec l'instauration d'une formation qualifiante, le Caferuis, censée préparer ces cadres à exercer cette fonction dans un contexte plus complexe qu'auparavant.

Le développement du secteur social et médico-social s'est caractérisé par l'accroissement en nombre, en taille, en diversité des modes d'organisation, des établissements et services ; il s'est traduit, entre autres, par l'accroissement des effectifs des cadres intermédiaires (les chefs de service éducatifs). Dès le début des années 2000, avec la complexification croissante des procédures de financement et du contexte législatif et réglementaire, la nécessité de la professionnalisation des cadres intermédiaires est devenue, pour l'État, dans un contexte d'apparition du nouveau management public, un impératif qui s'est traduit par des réglementations nouvelles. Le décret du 25 mars 2004 a défini ces fonctions de cadres et a cherché à lier l'accès aux postes à la possession d'un titre, le Caferuis, celui-ci attestant d'une formation supposée faire acquérir des compétences en matière de management pour amener ces cadres à adopter de nouvelles pratiques dans une optique de mise en conformité du fonctionnement des établissements avec les normes développées par l'ensemble des textes législatifs et réglementaires depuis 2002.

Ces cadres se sont trouvés ainsi confrontés à de nouvelles problématiques relatives au management de leurs équipes. Dans le secteur social et médico-social, les questions managériales ont été abordées pendant longtemps par l'intermédiaire de pratiques originales, inventives, parfois calquées sur des modèles d'entreprises,

le plus souvent faisant référence à des modèles charismatiques, humanistes des acteurs ayant en charge la direction de ces établissements ou services. Ces pratiques pouvaient s'appuyer sur des connaissances acquises lors de stages spécialisés proposés par la formation professionnelle continue ; mais le plus souvent, ces pratiques se trouvaient acquises par l'expérience de l'exercice des fonctions occupées. Pendant longtemps, les questions managériales sont restées du ressort des fonctions de direction pour devenir, de plus en plus, des préoccupations mobilisant les chefs de service.

De telles questions ont eu pendant longtemps — et ont encore aujourd'hui — des traductions idéologiques, les travailleurs sociaux dénonçant d'une façon générale la tendance à une évolution du management (appelée parfois managérialisation) caractérisée par le transfert de méthodologies provenant du secteur industriel et administratif. Un certain nombre de mots et de concepts nouveaux semblent envahir le secteur social et médico-social, jusqu'aux échelons intermédiaires de l'encadrement : « management par la performance », « entreprise apprenante », « regroupements stratégiques » ou encore « changement par processus », *lean management*, ou autres *benchmarking*, etc. Ces expressions nouvellement apparues dans le secteur semblent correspondre à une redéfinition des pratiques managériales sur le modèle du nouveau management public.

Marqués par un profond renouvellement des relations contractuelles avec les institutions financeurs, les établissements et services ont dû faire appel à un modèle caractérisé par les logiques d'efficacité, de rentabilité, par l'obligation de résultat et la logique de l'évaluation. Les travailleurs sociaux ont ressenti alors d'autant plus comme paradoxal le développement de ces logiques que par ailleurs d'autres réglementations et décrets faisaient du droit des usagers et de la bienveillance des objectifs prioritaires qui allaient être évalués. Logique d'efficacité et de productivité opposée à une éthique humaniste et à la référence à la posture clinique. Le fait que des nouvelles réglementations aient généré des contraintes, sur le plan budgétaire entre autres, de plus en plus dominantes a pu faire croire qu'il n'existerait plus aujourd'hui de différences entre secteur social et secteur des entreprises industrielles.

Dans ce nouveau contexte particulièrement complexe, les chefs de service se sont eux aussi trouvés pris dans des contradictions et ont dû faire face à de nouvelles exigences de la part des directeurs. Membres ou non de l'équipe de direction, selon les contextes hétérogènes des établissements et services au sein desquels ils exercent leur fonction, les chefs de service ont eu à faire face à des objectifs divers en plus des questions classiques d'animation d'équipe. Entre autres : l'élaboration de projets, le développement du travail en réseau, la création et la gestion de partenariat, l'évaluation interne et externe, etc. Le référentiel du Caferuis présente d'ailleurs une liste de tels objectifs.

La question des compétences et de la formation des chefs de service dans le nouveau contexte est devenue prioritaire. Sur le terrain, les chefs de service inventent leurs pratiques, adaptent des méthodologies importées d'autres champs professionnels mais aussi s'interrogent sur le bien-fondé et la pertinence des choix qu'ils font. Ils

sont demandeurs de réponses, de techniques et l'engouement pour la formation Caferuis atteste d'une demande de professionnalisation.

Dans cette période charnière, pour le secteur social et médico-social comme pour le processus de professionnalisation des chefs de service, ouvrir un chantier de réflexions sur la thématique du management présente un double intérêt : d'une part, offrir aux chefs de service un ensemble de réflexions, voire de propositions pour penser leurs pratiques managériales et permettre aux responsables de formation, aux formateurs et aux consultants d'avoir un état des lieux sur la question. Ce livre, par la diversité de ses approches et des questions couvertes, est une première contribution sur la problématique du management des chefs de service. Il n'est nullement exhaustif sur la question et là d'ailleurs n'était pas son objectif.

En effet, sur les chefs de service, d'une manière générale, il existe peu d'ouvrages spécialisés ni sur les options managériales auxquelles ils se réfèrent ou pourraient se référer. Les études et les recherches universitaires semblent marginales et peu développées. Ce livre veut contribuer, entre autres, à comprendre le rôle que jouent les chefs de service dans les changements que les établissements et les services ont à réaliser, à appréhender les méthodologies dont ils se servent, à expliquer les postures qu'ils adoptent, à appréhender les pratiques réelles qu'ils mettent en œuvre, à identifier les enjeux des transformations observables dans l'exercice de la fonction.

Le livre rassemble des contributions diverses traitant différentes problématiques. Celles-ci sont rassemblées et présentées à partir d'un regroupement en trois grandes parties distinctes :

1. les transformations des pratiques managériales et les mutations du secteur ;
2. les approches descriptives et compréhensives des pratiques managériales des chefs de service ;
3. la co-construction : réflexions sur une nouvelle approche managériale.

Cet ouvrage, comme le précédent, est constitué de contributions d'auteurs ayant des statuts et des implications différentes : enseignants-chercheurs, universitaires, formateurs et consultants, chefs de service dans le secteur social ou médico-social.

Bien que n'étant pas exhaustives, ces quelques contributions ont pour but de stimuler la réflexion et de permettre d'ouvrir de nouvelles réflexions sur cette thématique qui se traduit, pour les acteurs du champ professionnel, par de nouveaux enjeux incontournables. Au-delà de cet ouvrage, c'est tout un nouveau champ de recherches qui reste à développer et les thématiques des articles ouvrent autant de pistes à explorer.

Maxime DELALOY  
Michel FOUDERIAT  
François NOBLE



# Partie 1

## Transformations des pratiques et mutations du secteur

Chapitre 1	<b>Inclusion du management et affirmation des cadres</b> Jean-René LOUBAT	7
Chapitre 2	<b>L'émergence des nouveaux discours managériaux dans le secteur</b> .....	31
	Maxime DELALOY	
Chapitre 3	<b>L'impact de l'évaluation sur les pratiques managériales</b> .....	43
	François CHARLEUX	
Chapitre 4	<b>Les cadres face au « management des richesses humaines »</b> .....	57
	Jean-Marie POUJOL	





# **Chapitre 1**

## **Inclusion du management et affirmation des cadres**

**Jean-René LOUBAT**

PLAN DU CHAPITRE

<b>1.</b>	<b>Préambule : résumé d'une mutation historique</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>De la charité à la relation de service</b>	<b>12</b>
	D'une fonction pastorale à celle de manager ou quand la communauté primait sur l'entreprise	12
	L'émergence des cadres	14
<b>3.</b>	<b>La progressive intégration du modèle entrepreneurial</b>	<b>15</b>
	La reconnaissance de l'importance des cadres	15
	Le recul stratégique, posture indispensable du cadre	17
	Un phénomène d'aspiration vers le haut	18
	Entre le marteau et l'enclume ?	19
	Le champ d'action professionnel du cadre de proximité	20
	Et les cadres experts ?	21
<b>4.</b>	<b>Reconfigurer l'entreprise d'action sociale et médico-sociale</b>	<b>23</b>
	Des responsabilités et des délégations accrues	23
	Dépasser le concept d'établissement	24
	Vers un management plus entrepreneurial	25
<b>5.</b>	<b>Conclusion : la préoccupation managériale et le rôle des cadres au cœur de la mutation</b>	<b>27</b>
<b>6.</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>29</b>

## 1. PRÉAMBULE : RÉSUMÉ D'UNE MUTATION HISTORIQUE

On trouve trace d'une forme d'assistance humaine à peu près dans toutes les sociétés organisées dès leur origine. Cette assistance prit tout d'abord le tour d'une aide alimentaire ou d'aumônes de toutes sortes. Les Romains en feront une véritable politique publique au travers de la fameuse formule de Juvenal : *Panem et circenses* (« du pain et des jeux »). Le christianisme donnera une légitimité doctrinaire et quasi mystique à la charité. Il marquera dès lors quinze siècles de civilisation européenne.

Les secteurs que l'on identifie aujourd'hui dans notre société française comme relevant de l'action sociale et médico-sociale sont issus historiquement des œuvres chrétiennes, puis de mouvements militants laïques, sur la base d'une intentionnalité morale. Au cours des dernières décennies, la reprise en main progressive de ces secteurs par la puissance publique a contribué à la professionnalisation par étapes de tels secteurs. Néanmoins, ces œuvres et ces mouvements ont parfois conservé — même inconsciemment — leur culture congénitale, bien souvent réfractaire aux changements culturels et économiques portés par les révolutions démocratique et industrielle.

Dès la fin des années 1980, un changement de vocabulaire s'amorçait avec l'apparition du *marketing social* et du *management*, avec l'émergence des *cadres*, et d'un rapprochement possible avec l'*entreprise* (Loubat 1988, 1990, 1992). On se mit ainsi à parler « d'hôpital entreprise », voire de « ville-entreprise ». Puis, dans les années 2000, vint le temps de la *contractualisation* et de la *qualité*, de la *performance*, du *benchmarking*, etc. Ces secteurs ont vu en peu de temps leurs institutions, traditionnellement périphériques à la société, fonctionnant sur leur quant-à-soi, sur un mode communautaire, charismatique et paternaliste, devenir des entreprises au cœur de la cité — parmi les plus gros employeurs locaux et les plus créateurs d'emploi — adoptant *de facto* des processus de fonctionnement calqués sur les autres entreprises. Un choc culturel s'ensuivit qui se traduit parfois par des polémiques, des tensions, voire des crises, mais aussi par de nombreuses et prometteuses avancées.

Mais tous les acteurs ne sont pas enthousiastes : d'une part, il existe des opposants systématiques à ces évolutions qu'ils voient comme autant de détournements irrémédiables des buts et des valeurs même de l'action sociale. Ces opposants « fondamentalistes » très idéologiques se trouvent en perte de vitesse car leurs arguments ne résistent guère à l'évolution des sociétés développées. Ils constituent plutôt les témoins d'une époque et appartiennent largement à une génération historique. D'autre part, se fait jour une controverse plus subtile et plus intéressante entre ceux qui pensent que les outils du management ne sont pas spécifiques à un champ d'action déterminé et peuvent donc s'appliquer, avec quelques aménagements éventuels, dans tous les secteurs, et ceux qui pensent qu'un secteur spécifique — comme le secteur social et médico-social — doit trouver un management spécifique.

De ceci découle une foule de questions : les secteurs de l'action sociale et médico-sociale sont-ils si spécifiques et en quoi ? La réticence culturelle au service rendu, au marché, à la concurrence, au client, etc., suffit-elle à poser une véritable différence dans les faits ? Les valeurs et buts de ces secteurs sont-ils encore clairs et d'actualité ? Est-on d'ailleurs obligé de tous les partager ? Les tenants d'un management non spécifique sont-ils inhumains pour autant ?

De fait, la controverse s'avère de deux ordres souvent intriqués : idéologique et technique. En effet, soit il s'agit d'opposer un secteur qui serait militant, « social », renvoyant à une vision plus juste et égalitaire de la société, à un univers « marchand », créateur d'inégalités, rimant avec libéralisme et mondialisation, soit il s'agit de dénoncer l'impossibilité technique d'appliquer des postures et des méthodes à un univers foncièrement différent dans sa nature et son fonctionnement. Cependant, pourquoi l'adoption de méthodes et techniques d'un autre univers d'activité dénaturerait-elle pour autant nécessairement les buts poursuivis par une organisation humaine ? (Ce pourrait être un excellent sujet de philosophie du bac...).

La critique du management, au nom de sa consubstantialité avec le monde marchand, qui serait lui-même inhérent au libéralisme et, pendant qu'on y est, à l'exploitation de l'homme par l'homme, relève d'un parti pris aussi caricatural qu'idéologique et non d'une approche historique et sociologique plus sérieuse, comme si le marché et le commerce avaient commencé à exister avec le libéralisme, comme si l'organisation et le management avaient commencé avec l'entreprise industrielle, comme si l'exploitation de l'homme par l'homme avait commencé avec une doctrine particulière... Enfin, force est de constater que la reprise en mains de ces secteurs par l'état est objectivement contradictoire avec une libéralisation et que les emprunts techniques à l'organisation entrepreneuriale ne s'avèrent dans tous les cas que partiels.

Le management fait donc partie de ces « gros mots » que les secteurs social et médico-social ont longtemps rejetés de leur glossaire pour les assigner au purgatoire de leur système de valeurs, puis accueillis de manière controversée, parce qu'appartenant à un univers qu'ils jugeaient résolument étranger. Un univers qui est tout simplement celui de la révolution démocratique et industrielle, que l'idéologie caritative n'a jamais véritablement intégré pour des raisons évidentes d'affiliation historique à la culture de l'Ancien Régime et à la doctrine économique de l'Église catholique romaine. Ce terme de management, exotique à la culture historique de l'action charitable et sociale, a pourtant récemment pénétré les champs sanitaire, social et médico-social, faisant partie de « la valise de la modernité » dans ces secteurs d'activité. Il suffit pour s'en convaincre de considérer la place montante de cette discipline dans les formations supérieures des cadres et dirigeants.

Il ne saurait y avoir de management sans manager... Le rôle des dirigeants et de leurs cadres s'avère donc essentiel. La question des cadres intermédiaires n'est pas spécifique, elle est indissociable du sort des dirigeants, de l'évolution du management en général et de la ligne hiérarchique. Pour simplifier à l'extrême, nous pouvons discerner trois strates managériales dans l'histoire des secteurs qui

## 1 • Inclusion du management et affirmation des cadres

nous intéressent : celle des pasteurs-fondateurs, celle des gérants de biens publics et celle des managers d'entreprises (Loubat, 2005 ; Lefèvre, 2011). Si ces strates correspondent *grosso modo* à des époques, elles se sont à ce point tuilées que l'on peut avoir connu simultanément les trois styles de management dans des établissements et services.

Jusqu'à une certaine époque, nombre de directeurs pratiquaient un « management intuitif et empirique » qui reposait entièrement sur les qualités personnelles du dirigeant, son expérience et sa connaissance des hommes. C'était alors ses postures de leader naturel, et plus particulièrement de figure charismatique, qui prévalaient. Certes, celles-ci s'avèrent très importantes mais le dirigeant d'une organisation moderne doit pouvoir compter sur un ensemble de techniques et d'outils éprouvés, afin de lui faciliter la gestion de l'activité et des ressources humaines. Cette connaissance a pourtant été longtemps ignorée, voire reniée par nombre de centres de formation.

Le mode de structuration des secteurs social et médico-social qui devait s'imposer fut largement celui d'un maillage de services parapublics obéissant à une logique administrative ventilant des catégories arbitraires de populations dans des catégories arbitraires d'établissements (Bauduret, Jaeger, 2002). Cette logique qui présida l'organisation de ces secteurs durant des décennies ne favorisait en effet ni la responsabilité, ni l'initiative, et encore moins l'innovation. L'écrasement de la hiérarchie était alors proportionnel à la faiblesse des enjeux et des attentes en matière de performance évaluable, et donc de responsabilité à cet égard. Il était attendu d'un directeur qu'il rende des comptes (au sens comptable du terme) et qu'il occupe une position de responsable administratif et légal.

L'ancien Cafdes correspondait à la mise en œuvre de cette conception : passage obligé et véritable blanc-seing, il était davantage conçu pour représenter un viatique administratif et juridique destiné à des gérants de biens publics que pour constituer une véritable formation de manager. Depuis, des efforts en ce sens ont été faits et les masters de management des entreprises sanitaires et sociales ont proliféré concurrençant sérieusement le classique certificat.

On demande au manager d'aujourd'hui de savoir concevoir et réaliser un projet d'entreprise pertinent, d'établir un casting (mettre chacun à son meilleur poste), de mobiliser et de tirer le meilleur parti des compétences des acteurs, de gérer des effets de climat et de concilier les intérêts de divers groupes, mais encore de savoir contrôler les opérations, d'injecter de la méthode, de se doter de tableaux de bord, afin de mieux maîtriser l'évolution de l'entreprise. Ce nouveau type de manager mise sur un carré de capacités fondamentales : celles d'anticipation, de communication, de mobilisation et d'organisation, et non sur sa seule aura de chef ou des notes de service. Il adhère à une communauté d'action, d'intérêt et de destin en se mettant au service d'une entité. En somme, ce qui est attendu du manager, c'est de posséder en permanence une vision d'ensemble du champ d'opération.

Comme l'évoquent Patrick Lefèvre et Yvan Mura (2010) dans leur ouvrage commun, le rôle du dirigeant ne se limite pas à celui d'un gérant de biens publics :

« Dans le secteur de l'action sociale, le choix et la qualité des dirigeants et des cadres représentent un défi important, dans une époque où les cadres légaux et réglementaires n'incitent pas toujours à l'engagement des acteurs et à la prise de risque. [...] Les organisations sociales et médico-sociales ont besoin de responsables qui ne se limitent pas à gérer des enveloppes budgétaires et à appliquer des textes, fussent-ils structurants et accompagnateurs du changement. »

En conclusion, les profils complémentaires de dirigeant et de cadre sont en train de se modifier radicalement, afin de répondre aux exigences de la mutation globale que nous évoquons. Nous aurons ainsi de plus en plus de dirigeants issus de formations de haut niveau en voie directe. La question que ne manqueront pas de se poser ces cadres de nouvelle génération portera sur la rémunération de ces responsabilités accrues, ainsi que de ces nouvelles tâches et compétences...

## 2. DE LA CHARITÉ À LA RELATION DE SERVICE

Les secteurs social et médico-social sont les héritiers tardifs des congrégations qui accueillaient des populations stigmatisées : « misérables, ladres, gueux, infirmes, femmes de mauvaise vie, enfants coupables, vicieux et abandonnés, crétins, idiots et imbéciles » selon la terminologie de l'époque. Bien que cet accueil se soit professionnalisé et inscrit dans un nouveau cadre administratif (et que les appellations des populations se soient actualisées et médicalisées) après la Seconde Guerre mondiale, il s'est perpétué fondamentalement sur un même *background* culturel, pathétique et idéologique, teinté de compassion, de mérite, de souffrance et de rédemption.

### D'une fonction pastorale à celle de manager ou quand la communauté primait sur l'entreprise

Dans la gestion intuitive et empirique que nous évoquions plus haut, le rôle de directeur renvoyait avant toute chose à un statut : celui de chef d'établissement et, en termes de fonction, à un leader de communauté, capable d'assurer le fonctionnement courant d'une « maison » et la dynamique d'un groupe de praticiens. Dans des secteurs fortement marqués par le modèle conventuel, puis par les mouvements de jeunesse ou d'éducation populaire, le directeur était d'abord un ancien, un leader charismatique, un pionnier scout, un « pasteur » à la tête de ses ouailles, s'imposant par une idéologie, une posture, une figure de style, par un engagement qui lui conférait de la légitimité et l'élan d'une autorité naturelle. Les associations ou les œuvres les plus anciennes se plaisent d'ailleurs à rappeler leurs figures héroïques, par exemple, le père ou le docteur Untel dont le buste trône encore dans le hall du château...

## 1 • Inclusion du management et affirmation des cadres

S'il ne faut en rien sous-estimer le rôle charismatique d'un dirigeant, il s'agit de ne pas hypertrophier non plus ce facteur, et conclure, à l'instar de certains auteurs, que le charisme du leader représente la chose essentielle du management d'une communauté d'action. Une telle vision entraîne un management à la recherche de l'homme providentiel, une acception exclusivement personnelle et psychologique de la conduite des entreprises, et pour finir, peut dériver vers un management sectaire pratiquant le culte du gourou et des mises en scène cérémonielles — ce qui, après tout, n'est que l'adaptation à une échelle plus réduite des pratiques des régimes totalitaires... Le charisme est politiquement utile mais ne présente pas en soi d'efficacité organisationnelle et opérationnelle. D'ailleurs, les régimes politiques essentiellement charismatiques conduisent tôt ou tard les sociétés qu'ils dirigent vers des abîmes ou des lendemains désenchantés... communisme, fascisme, nazisme, populisme, intégrisme.

La conception pastorale, voire parfois messianique, a donc fortement marqué nos secteurs, même si elle s'est fréquemment associée à un déni officiel d'autorité. Contrairement à certaines idées reçues, culte de la personnalité et culture anti-hiérarchique s'accordent et se complètent parfaitement (le régime du colonel Kadhafi — sans institutions politiques — en était l'illustration parfaite). Le paternalisme a besoin « d'enfants » pour fonctionner mais surtout pas d'intermédiaires (pas de cadres), sinon pour les placer dans la position la plus intenable qui soit. Le modèle implicite du couvent devait générer une myriade de pères supérieurs régnant sur des communautés autarciques dispersées dans les départements de France et de Navarre. La génération des directeurs militants, hébergés sur place, arpentant les couloirs et éteignant les lumières vient témoigner de cette époque pourtant très proche.

Le management charismatique, dominé par l'idéologie et les relations personnelles, se caractérise notamment par quelques traits :

- Il génère des réseaux relationnels « en étoile », dont le centre est le grand leader ; ce qui ne favorise nullement l'émergence de cadres intermédiaires.
- Il ne fonctionne pas sur la base d'une organisation et d'un organigramme précis, mais sur une idéologie du devoir et de l'allégeance.
- Il ne procède pas d'un projet d'action objectif mais d'une philosophie de la « vérité », détenue et entretenue par le leader ; ce qui exclut tout partage du pouvoir.
- Les sous-chefs sont adoués par le père pour leur qualité d'abnégation et de déférence absolues mais ne possèdent aucun champ d'initiative ou de délégation véritables : ils sont les voix de leur maître.

Mettant dans la balance leurs figures emblématiques et charismatiques, nombre de pères fondateurs ont procédé de ce fonctionnement, créant après leur départ — même à leur corps défendant — toutes les conditions d'une crise majeure d'adaptation et de succession... C'est ainsi que le management qui s'est trouvé le plus communément pratiqué dans nombre d'établissements peut être qualifié de

« management de climat et de relations rapprochées », à forte tonalité idéologique, psychoaffective ou clientéliste, visant essentiellement à maintenir un état d'équilibre.

## L'émergence des cadres

Le passage du pasteur au directeur-gérant devait s'effectuer progressivement par l'octroi d'un statut de cadre au chef charismatique. Toutefois, par une sainte horreur de l'univers industriel, le terme de cadre ne fut pas revendiqué avant longtemps. Il fallut attendre le début des années quatre-vingt-dix et l'avènement d'une approche plus entrepreneuriale pour interroger la place des cadres dans les secteurs social et médico-social. Ce changement est plus récent qu'on ne le pense habituellement : dans un de ses ouvrages publié en 1993, Régis Lapauw qui fut, entre autres, intervenant au sein de l'ENSP (École nationale de la santé publique), relate en ces termes les propos des directeurs qu'il y côtoyait alors :

« Nous animons, nous, des institutions, nous administrons des hôpitaux. Nous gérons et, tout au plus, nous dirigeons des établissements, mais il ne s'agit pas de manager des entreprises. Ce langage est celui de la production qui envahit notre secteur, qui ne raisonne qu'en termes économiques, qui pousse à l'appât du gain. Nous sommes des professionnels viscéralement attachés aux valeurs humaines, nous sommes des êtres faits de chair et de sang, nous sommes là pour mobiliser des ressources humaines, pour servir et relier des hommes, faire du tissu social, soigner des individus. »

14 L'abandon de la fonction managériale, ou plutôt le refus de l'occuper, par un certain nombre de directeurs tenait bien entendu en priorité à une ambiance idéologique et à la culture dominante de ces secteurs, mais aussi à d'autres aspects plus structurels : la coupure vis-à-vis de tout marché et donc l'absence de sanction de celui-ci, le manque d'objectifs et de performances attendus, de projet opératoire, de leviers managériaux (promotion, sanction). Tout cela engendrait une situation des plus curieuses, celle d'une « non-entreprise » qui devait être gérée, nous dirons plutôt administrée, par un non-patron !

Nous comprenons aisément que sans les attributs d'un véritable dirigeant, certains directeurs devaient nécessairement rechercher l'adhésion, voire dans certains cas la tolérance de leurs personnels. D'où ce rôle d'animateur pédagogique qu'ils endossaient, d'où ce management climatique, relationnel et psychoaffectif qu'ils pratiquaient. Les enjeux de commandement ne se situaient pas entre eux et leurs personnels : l'établissement était une communauté de travailleurs indépendants, reliés par des liens personnels et idéologiques, dont le directeur devait aménager les emplois du temps (si possible dans le sens qui leur était le plus favorable). Cette conception est très proche de celle d'un directeur d'école de l'Éducation nationale qui ne manage personne et qui est pair parmi ses pairs. Le directeur se situe alors comme un leader affectif et idéologique qui doit son autorité à son seul charisme, à son ancienneté ou à sa seule reconnaissance pédagogique. Cela explique que le projet opératoire était alors remplacé par un manifeste idéologique, pédagogique ou clinique, bref, une prise de position et non pas un plan d'action. Cela explique

## 1 • Inclusion du management et affirmation des cadres

également le pouvoir des « cadres experts » (psychiatres ou psychologues) sur des « cadres managers » quasi inexistantes.

Dans cette posture où le résultat ne serait pas professionnellement évaluable, mais ressortirait à une entreprise morale, la notion même de carrière paraissait quelque peu obscène. D'ailleurs, le cadre nouvellement promu pouvait même se voir pénalisé en investissant son nouveau statut, en perdant certaines primes auxquelles il pouvait prétendre auparavant. Cela montre toute l'importance que l'on avait accordée jusqu'alors à l'encadrement ! Il est clair que la fonction cadre n'avait pas hanté les préoccupations des décideurs et des opérateurs.

### 3. LA PROGRESSIVE INTÉGRATION DU MODÈLE ENTREPRENEURIAL

Ce rappel pour insister sur le fait que dans de tels secteurs récemment professionnalisés, le management ne constituait pas la préoccupation essentielle et n'était d'ailleurs nullement revendiqué. L'évolution professionnelle allait nécessairement voir confier aux cadres dirigeants ou de proximité des responsabilités et des tâches beaucoup plus importantes et plus complexes. La fonction dirigeante comprend davantage de gestion et d'administration, mais aussi de communication, de relations publiques et de stratégie. Le dirigeant cesse alors peu à peu d'être cet homme-orchestre, arpentant les couloirs, changeant les ampoules électriques, logeant sur place et remplaçant les éducateurs absents. Il passe alors davantage de temps dans son bureau ou en réunions extérieures, parfois au grand dam de ses ouailles qui l'accusent alors d'être distant, de n'être plus jamais là, de ne plus les soutenir...

Avec l'évolution de sa fonction, le directeur voit sa formation incorporer un ensemble de techniques et d'outils éprouvés, tels que le management, le marketing, la communication, la conduite de projet, la démarche qualité. Tout cela s'inscrit dans un processus de professionnalisation que le sociologue Max Weber définissait comme suit :

« Elle constitue un des processus de la modernisation, par le passage d'une socialisation principalement communautaire à une socialisation sociétariaire, où le statut et la reconnaissance dépendent d'abord de critères rationnels de compétence et de spécialisation. »

### La reconnaissance de l'importance des cadres

La question des cadres se posa avec acuité dans les années 1992-1993 (post-guerre d'Irak) au moment même où la récession économique battait son plein et où les cadres se trouvaient également touchés par le chômage. En effet, l'expansion