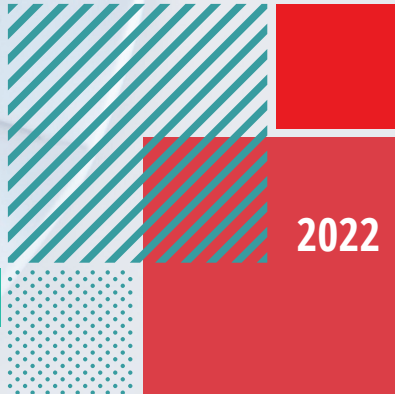


LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

Journées de formation à destination des équipes de direction et des responsables associatifs



LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

A l'heure de boucler ce nouveau programme, la crise sanitaire n'a pas rendu encore possible la mise en place de partenariat avec les associations de Franche-Comté. C'est la raison pour laquelle l'ensemble des vendredis de l'encadrement sont programmés pour l'instant à l'IRTS-FC. En fonction de l'évolution de la crise sanitaire et des demandes de responsables associatifs, certains vendredis sont susceptibles de se dérouler chez nos partenaires.

L'IRTS de Franche-Comté, en collaboration avec l'Association Nationale des Cadres du Social, organise des journées de formation à l'intention des équipes de direction (cadres intermédiaires, cadres de direction, directeurs généraux) et des responsables associatifs.

Ces journées proposent d'étudier et de débattre des transformations intervenues depuis une vingtaine d'années dans la société, le secteur sanitaire, social et médico-social et celui, plus général de l'Economie Sociale et Solidaire.

En effet, les associations et les organisations du secteur connaissent une période de basculement sous les effets conjugués de la décentralisation, des politiques publiques, de la réforme de l'État et de l'Europe, de la mise en place de nouveaux outils de régulation, des nouvelles contraintes financières, de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles manières de concevoir l'accompagnement des usagers etc.

Ces transformations questionnent le modèle associatif : ses rapports à la diminution des ressources financières ; son projet politique ; ses modalités d'organisation, son utilité et l'implication des parties prenantes du projet ; le changement ; la santé au travail ; les rôles et les fonctions dans la chaîne hiérarchique, les modèles managériaux ; les identités et les cultures professionnelles de l'encadrement, le rapport aux usagers, les relations aux professionnels, à la coopération, aux territoires, etc.

Pour l'année 2022, ces journées auront pour principal objectif d'ouvrir des pistes de réflexion pour **élaborer autrement** :

- Les tensions éthiques entre engagement, conviction et responsabilité dans les pratiques de direction avec **Roland JANVIER** (« la volonté bonne », l'institution juste, l'échange, l'autorité et le pouvoir) ;

- La multi dimensionnalité du travail avec **Jean-Claude DUPUIS** (le management du travail, les enjeux du travail, conjointre performance, santé et qualité de la vie au travail) ;

- Les délégations et la subsidiarité dans les organisations avec **Roland JANVIER** (regard critique sur l'organisation autocentrée, l'écosystème, du centre au seuil) ;

- L'émergence des nouvelles formes d'organisation matricielles avec **Jean-Claude DUPUIS** (les plate-forme de service, le croisement des logiques verticales (hiérarchie) et logiques horizontales (coordination), la subsidiarité et l'autonomie des équipes, le management au service de l'horizontalité) ;

- La coopération entre l'encadrement et les salariés avec **Michel FODRIAT** (intelligence collective, la co-construction avec les acteurs, le management du changement à partir de la pluralité des points de vue)

- Notre compréhension de la complexité des crises à l'aune de celle que nous traversons actuellement avec **Benjamin WEILL** (souplesse, adaptation, innovation et positionnement de l'encadrement).

Ces journées tenteront aussi de mettre en perspective de nouvelles stratégies adaptatives pour les équipes de direction et responsables associatifs ; elles n'ont pas pour vocation à dispenser ou présenter des outils. Ces journées ont aussi pour objectif de proposer aux cadres des temps réguliers de rencontres, de débats et d'échanges d'expériences.

Ces journées sont des formations éligibles au BFA.

TARIFS

1 journée : 180 €

2 journées : 360 €

3 journées : 540 €

4 journées : 690 €

5 journées : 850 €

Le tarif inclut le repas du midi, (repas pris en commun de 12h30 à 13h00)

Les tensions éthiques au cœur des pratiques de direction : entre engagement, conviction et responsabilité

Vendredi 4 février 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1, rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Roland JANVIER, chercheur en sciences sociales (docteur en sciences de l'information et consultant, auteur de plusieurs ouvrages en travail social)

PROBLÉMATIQUE

Quelles sont « les tensions éthiques » qui traversent et structurent les fonctions de direction dans les organisations médico-sociales ? Fonctions délicates, marquées par l'environnement complexe qui caractérise l'action sociale, fragilisées par le contexte d'incertitude des politiques sociales, exposées au risque que représente l'exercice du pouvoir et impactées par les situations particulières des usagers.

Répondre à cette question suppose également de situer ce qu'est l'éthique dans l'action sociale. Elle n'est ni une normalisation comme la morale, ni une règle professionnelle à l'instar de la déontologie. Elle renvoie la personne à ses choix quotidiens et les collectifs de travail, notamment les équipes de direction, à leurs responsabilités engagées dans l'action au non d'un projet partagé.

La journée se pliera à une double exigence. D'une part, relier l'éthique et le politique parce que l'orientation de l'action en travail social repose sur un projet qui contribue à la construction sociale. D'autre part, relier les pratiques professionnelles avec le travail de la personne sur elle-même, parce que les fonctions de direction ne peuvent-être qu'habitées, investies par un sujet assumant sa responsabilité et interrogeant son pouvoir.

OBJECTIFS

- Identifier les différentes tensions éthiques qui structurent les fonctions de direction
- Relier les pratiques professionnelles de direction, les façons de les habiter et le rapport au pouvoir

CONTENUS

- L'éthique : une « volonté bonne » en actes
- Le projet au service d'une « institution juste »
- Technique et éthique
- La pensée complexe pour aborder les politiques sociales
- Une éthique de l'échange
- L'autorité pour autoriser
- La volonté d'être soi

Repenser le management du travail : encadrer dans un environnement en mutation

Vendredi 25 mars 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1 rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Jean-Claude DUPUIS (Docteur en sciences économique, HDR en sciences de gestion, professeur à l'Institut de Gestion Sociale, auteur de plusieurs ouvrages)

PROBLÉMATIQUE

Une conception instrumentale du travail tend à se diffuser dans le champ social et médico-social. Comme naguère dans d'autres secteurs, cela n'est pas sans conséquence sur l'engagement et la santé au travail des professionnels, et, en retour, sur la performance des organisations : désengagement au travail, résistance au changement, risques psycho-sociaux, etc.

En réaction, cette journée de formation vise à partager des réponses qui ont, depuis, fait leurs preuves pour mieux concilier performance, santé et qualité de vie au travail. Ces réponses impliquent de (re -) mettre le travail vivant au cœur du travail managérial.

Comment mettre en œuvre un tel changement dans les établissements et services ? Cette journée donne des clés pour penser le « management du travail » et faire évoluer les pratiques managériales dans cette direction.

OBJECTIFS

- Identifier les différents enjeux du management du travail
- Repérer les évolutions passées et en cours des organisations et du travail dans le secteur des ESMS
- Remettre le travail vivant au cœur du travail managérial dans l'équipe de direction et dans les pratiques au quotidien

CONTENUS

- La multi dimensionnalité du travail : la reconnaissance dans et par le travail
- L'évolution des organisations et du travail dans les ESMS
- Le management du travail : conjointre performance, santé et qualité de la vie au travail
- Travail et équipe de direction

Décentralisation, subsidiarité et fonctions dirigeantes

Vendredi 6 mai 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1, rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Roland JANVIER, chercheur en sciences sociales (docteur en sciences de l'information, formateur Andesi et consultant, auteur de plusieurs ouvrages en travail social)

PROBLÉMATIQUE

L'organisation des établissements et services sociaux et médico-sociaux, comme l'organisation de leurs organismes gestionnaires, connaissent actuellement des recompositions majeures qui, dans les faits, remettent en cause les anciens dispositifs centralisés hérités des modes de « commandement » historiques.

Cette journée propose d'investiguer d'autres modalités de fonctionnement fondées sur les principes de décentralisation et de subsidiarité.

Diriger se situe alors dans une perspective plus fluide, plus ouverte aux échanges qui caractérise les actions sociales et médico-sociales entreprises. Il s'agit, en essayant de changer de grilles de lecture, de passer d'une conception autocentrée de l'organisation à une vision « par les seuils » de l'écosystème que constitue l'organisation

OBJECTIFS

- Permettre aux cadres de se construire de nouveaux outils de perception et d'analyse de l'organisation qu'ils dirigent (équipe, établissement, association...).

A partir de ce changement de regard, du « pas de côté » effectué, préciser les conditions d'exercice de leur fonction.

CONTENUS

- Du centre au seuil : un pas de côté
- Relecture des réalités vécues dans les établissements et services des participants
- Quelques repères théoriques (écosystème, pensée complexe...)
- Perspectives ouvertes par le changement de regard quant à la conception des fonctions de cadre

Faire équipe dans les nouvelles formes organisationnelles matricielles et subsidiaires

Vendredi 30 septembre 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1, rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Jean-Claude DUPUIS (Docteur en sciences économique, HDR en sciences de gestion, professeur à l'Institut de Gestion Sociale, auteur de plusieurs ouvrages)

PROBLÉMATIQUE

De nouvelles formes d'organisations appelées matricielles apparaissent depuis quelques années dans le secteur des ESMS. Elles prennent la forme de plate-forme de services et visent à créer des organisations orientées usagers et flexibles, capables de combiner différentes prestations de façon à offrir un bouquet de services personnalisé et évolutif. Il s'agit d'organisations dans lesquelles la logique horizontale et transversale des processus et projets vient se superposer à la logique fonctionnelle et métier verticale.

Pour activer une logique horizontale et transversale, de nouveaux rôles et fonctions apparaissent nécessaires autour de la coordination des projets et des parcours : ainsi le rôle d'un coordinateur consiste ainsi à activer le travail d'équipe pluri professionnelle « au service de l'utilisateur ».

Cette évolution organisationnelle n'oblige-t-elle alors à repenser ce qui fait équipe et institution ? La subsidiarité peut-elle être un horizon ? C'est en dotant les « nœuds » de la matrice d'une réelle autonomie qu'on peut permettre aux professionnels de faire équipe dans ces nouvelles organisations.

La subsidiarité est un principe organisationnel qui consiste à renverser la pyramide organisationnelle. Il vise à promouvoir un management de soutien. Les managers sont en conséquence invités à laisser faire autant que possible et à intervenir autant que nécessaire. En d'autres termes, le pouvoir hiérarchique aide, supplée, mais il ne décide pas à la place de ceux qui peuvent le faire très bien sans lui. Les cadres hiérarchiques y agissent alors comme des « managers au service des autres acteurs ». Cela implique non plus un « management partagé », mais un « management distribué ». Cela signifie que certaines activités et certains rôles managériaux sont confiés à des membres de l'équipe et que ces différents rôles peuvent être occupés par différentes personnes à tour de rôle.

OBJECTIFS

- Décrypter la logique des organisation matricielles
- Comprendre le rôle des métiers de la coordination dans la fabrique de ces nouvelles organisations
- Repérer les potentialités d'une organisation matricielle et subsidiaire
- Savoir passer d'un « management partagé » à un « management distribué »

CONTENUS

- L'organisation matricielle
- Horizontalité (fonctions de coordination) et verticalité (fonction hiérarchique)

La co-construction avec les acteurs : une perspective pour le management du changement

Vendredi 14 octobre 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1, rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Michel FOUURIAT (sociologue, formateur, consultant, parcours d'enseignant à l'Université Paris Est Créteil, auteur de plusieurs ouvrages)

PROBLÉMATIQUE

En matière de changement ou lorsque les acteurs sont confrontés à des problèmes du quotidien, les points de vue divergent souvent entre la direction et les salariés : la nature du changement à opérer et les enjeux qui s'y rattachent s'opposent selon la place occupée et la représentation que l'on a de ce qui fait problème. Peut-on envisager des formes de management qui ne se réduisent pas à une vision binaire ? Comment trouver du sens et partager les points de vue compatibles entre la direction et les professionnels ?

La co-construction se définit par le processus par lequel différents acteurs s'entendent, s'accordent sur une vision partagée à minima des problèmes comme des solutions.

La problématique de la co-construction en matière de management considère que la pluralité des points de vue doit être prise en compte dans le management de changement de façon à permettre à chaque partie prenante de trouver du sens à ce qui sera mis en oeuvre. Pour chaque acteur, construire le sens de l'action en cours est un facteur de motivation. Cependant, la construction du sens par un individu ne coïncide pas avec l'appropriation du sens. Dans le premier cas de figure, le sens construit est propre à l'individu ; dans le second cas, il est plus ou moins imposé. La co-construction est un processus complexe qui nécessite une posture managériale différente de celle habituellement adoptée. L'idée de la co-construction rejoint celle de l'intelligence collective.

OBJECTIFS

- Comprendre les dynamiques de changement telles qu'elles peuvent voir lieu ;
- Apporter des éléments de réflexion ouvrant sur un renouvellement de la pensée sur les interventions managériales à visée de changement.
- Comprendre les enjeux pour les acteurs en situation de changement
- Connaître la démarche de co-construction
- Repérer les freins et les limites de la démarche de la co-construction
- Appréhender les dispositifs qui facilitent le développement de l'intelligence collective

CONTENUS

- La perspective stratégique et systémique qui aborde les questions des relations de pouvoir entre des acteurs ayant des intérêts divergents
- La perspective cognitiviste et constructiviste qui se centre sur l'importance des significations du point de vue de chaque acteur et pose l'enjeu de leur transformation
- La perspective pragmatique qui ouvre la réflexion sur la construction de convergences au travers des interactions et des argumentations des acteurs
- Le management du changement et l'option de la co-construction.

L'encadrement à l'épreuve des crises

Vendredi 2 décembre 2022 de 10h00 à 17h00

IRTS de Franche-Comté > 1 rue Alfred de Vigny - 25000 BESANCON

Journée animée par Benjamine WEILL, Ancienne Chef de service éducatif, consultante formatrice en philosophie du travail social

PROBLÉMATIQUE

Selon Edgar Morin « la notion de crise s'est répandue au vingtième siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par la notion de crise : le capitalisme, le droit, la civilisation, l'humanité... Mais cette notion en se généralisant s'est vidée de l'intérieur »

La crise sanitaire du COVID 19 nous permettra de saisir les enjeux des situations de crise : jamais anticipable mais toujours signifiante et impossible à évacuer. Une crise est un événement qui ne peut pas être prévu, mais modifie fondamentalement la perception du monde une fois advenue. Plus rien ne sera jamais comme avant, vraiment ? En effet, s'il y a bien déstabilisation, il y a aussi le mouvement de la restructuration et de la reconstruction.

Au-delà de l'ampleur de la crise sanitaire qui a touché le monde, les crises font le quotidien d'un encadrant de service social ou médico-social puisqu'elles sont l'expression du vivant, d'un monde en mouvement, d'individus qui ne sont jamais tout à fait là où on les attend.

Que peut nous apporter la crise ? Peut-elle être salutaire ? Que nous apprend-elle ?

Il nous faut donc se saisir de ce moment fort pour s'attarder sur les enjeux d'une crise, sur ce qui s'y joue et s'y révèle : comment penser la crise pour limiter le risque de débordement ? Cette crise macro, majeure, internationale n'est elle pas révélatrice de ce qui ne peut pas se prévoir, se contrôler, se maîtriser même au niveau micro : les personnes ?

OBJECTIFS

- Appréhender la notion de crise dans sa complexité et les ouvertures qu'elle propose
- Penser l'organisation à partir d'une notion de souplesse et d'adaptation
- Élaborer des modalités d'encadrement qui favorisent et soutiennent la créativité et l'innovation
- Soutenir la réflexion sur les possibles en temps de crise et favoriser les échanges à ce propos (retour d'expérience)
- Aborder la notion de crise sous l'angle de la positivité et non de la crainte ou de la sécurité
- Construire une posture d'encadrant qui accueille la crise et non la gère ou cherche à l'éviter.

CONTENUS

- La notion de crise chez Edgar MORIN
- Le paradigme de la crise en philosophie
- Les enjeux éthiques



INSCRIPTIONS ET SECRETARIAT

Caroline VINCEDEAU
caroline.vincendeau@irts-fc.fr
Tél : 03 81 41 61 14

RÉFÉRENT PÉDAGOGIQUE

Christophe WERTHEIMER
christophe.wertheimer@irts-fc.fr
Tel : 03 81 41 61 19

INSTITUT RÉGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL

1 rue Alfred de Vigny
CS 52107
25051 Besançon Cedex
Tél. : 03 81 41 61 00
Fax : 03 81 41 61 39
Courriel : irts-fc@irts-fc.fr

www.irts-fc.fr



LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT 2022

Identité stagiaire

Nom :
Prénom :
Fonction :
Adresse :
.....
Code Postal :
Ville :
Tél :
Courriel :

Financement

- Individuel**
- Employeur
- OPCO
- Autre

Prise en charge par l'employeur

Organisme employeur :
.....
Établissement d'exercice :
.....
Nom du directeur :
Adresse convention / facturation
.....
Code Postal :
Ville :
Tél :
Courriel :
FINESS.....
SIRET.....
APE

Journées de formation choisies

Les tensions éthiques au cœur des pratiques de direction : entre engagement, conviction et responsabilité

>> Vendredi 4 février 2022 de 10h à 17h00' à l'IRTS de Franche-Comté

Repenser le management du travail ; encadrer dans un environnement en mutation

>> Vendredi 25 mars 2022 de 10h à 17h00' à l'IRTS de Franche-Comté

Décentralisation, subsidiarité et fonctions dirigeantes

>> Vendredi 6 mai 2022 de 10h à 17h00' à l'IRTS de Franche-Comté

Faire équipe dans les nouvelles formes organisationnelles matricielles et subsidiaires

>> Vendredi 30 septembre 2022 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

La co-construction avec les acteurs : une perspective pour le management du changement

>> Vendredi 14 octobre 2022 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

L'encadrement à l'épreuve des crises

>> Vendredi 2 décembre 2022 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

¹ de 12h30 à 13h00 le repas sera pris en commun

Prix (cochez la case correspondante)

Une journée : 180 €* Deux journées : 360 €* Trois journées : 540 €* Quatre journées : 690 €* Cinq journées : 850 €*

*Le tarif inclut le repas du midi.

En raison des frais pédagogiques et de repas engagés, toute absence non justifiée dans les 48 heures sera facturée

Bulletin à retourner
à Caroline VINCENDEAU/ caroline.vincendeau@irts-fc.fr
ou
IRTS de Franche-Comté
Service de formation continue
1, rue Alfred de Vigny CS 52107
25051 Besançon Cedex

Fait à le (cachet + signature)