

LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

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

2023



LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

L'IRTS de Franche-Comté organise des journées de formation à l'intention des équipes de direction (cadres intermédiaires, cadres de direction, responsables de fonctions support, cadres techniques, directeurs généraux) et des responsables associatifs.

Ces journées proposent d'étudier et de débattre des enjeux émergents, des transformations intervenues depuis une vingtaine d'années dans la société, le secteur sanitaire, social et médico-social et celui, plus général de l'Économie 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 2023, ces journées auront pour principal objectif d'ouvrir des pistes de réflexion pour élaborer autrement :

- Le rôle stratégique de l'encadrement intermédiaire avec **Benjamine WEILL** (articulation entre management stratégique et management opérationnel, la place spécifique et la complexité de la place d'intermédiaire) ;
- La prise en compte de la diversité des personnels pour accompagner la diversité des usagers avec **Annie CORNET** (mettre en relation la diversité des usagers et celles des professionnels en combinant l'individuel, l'organisationnel et le niveau sociétal, GRH et diversité) ;
- 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 multidimensionnalité du travail avec **Jean-Claude DUPUIS** (le management du travail, les enjeux du travail, conjointre performance, santé et qualité de la vie au travail) ;
- L'émergence des nouvelles formes d'organisation matricielles avec **Jean-Claude DUPUIS** (les plates-formes de services, 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 FOUURIAT** (la co-construction en acte avec les acteurs, l'inclusion des parties prenantes, le management du changement à partir de la pluralité des points de vue) ;
- L'entrepreneuriat social avec **Agostino BURRUNI** (le champ de l'économie sociale et solidaire, buts sociaux et intérêt général, la porosité des modèles associatifs et modèles entrepreneurial).

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.

TARIFS

1 journée : 180 €

Cycle de plusieurs journées : 7 journées : 1140€ / 6 journées : 1000€ / 5 journées : 850 € / 4 journées : 690 € / 3 journées : 540 € / 2 journées : 360 €

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

Ces journées de formations sont éligibles au BFA.

Le rôle stratégique du cadre inter-médiaire : comprendre la spécificité de cette place auprès de l'équipe et de la direction

Vendredi 27 janvier 2023 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

La place du cadre inter-médiaire (directeur adjoint, chef de service) et son positionnement au sein de l'organigramme représentent la pierre angulaire de l'articulation entre la dimension stratégique assurée par la direction et la dimension opérationnelle du travail de l'équipe. De ce fait, ce professionnel assure une fonction cruciale au sein d'un service ou établissement qu'il s'agit de différencier de celle du directeur et des travailleurs sociaux pour faire émerger la spécificité de ses compétences et son rôle auprès des professionnels, des usagers et des partenaires.

La différenciation des places permet de concevoir qu'il ne se réduit ni au directeur, ni à l'équipe; il n'est ni l'un, ni l'autre, mais l'un et l'autre par sa réversibilité. Il a aussi une fonction propre, une existence propre : celle d'incarner l'articulation entre stratégie et opérationnalité. Pour ce faire, il articule projet institutionnel et pratiques professionnelles pour nourrir, questionner et enrichir l'un comme les autres dans un même mouvement.

OBJECTIFS

- Articuler les dimensions stratégiques, institutionnelles et opérationnelles.
- Comprendre les spécificités et les complémentarités à l'oeuvre entre les fonctions.

CONTENUS

A partir des apports de la phénoménologie et de l'histoire de la philosophie, il s'agira de mettre au jour la fonction de cadre inter-médiaire, la réversibilité de cette fonction, la manière dont ce professionnel incarne non pas l'opposition entre des logiques opposées, mais bien leur mise en perspective.

L'analyse consistera à faire des ponts entre la théorie et la pratique pour comprendre comment la complexité de la fonction de cadre inter-médiaire n'en fait pas forcément une fonction compliquée.

Le soutien technique à l'équipe, l'organisation du temps de travail et la réunion de direction seront des exemples utilisés pour faire valoir la manière dont le cadre inter-médiaire garantit et assure la visée éthique telle que définie par RICOEUR, à savoir « la visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes ».

Manager et soutenir la diversité des personnes accompagnées et des professionnels

Vendredi 10 mars 2023 de 10h00 à 17h00

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

Journée animée par Annie CORNET, docteure en sciences de gestion, professeure à l'École de gestion de l'Université de Liège, responsable de l'unité de recherche du Centre d'études sur le genre et la diversité en gestion

PROBLÉMATIQUE

L'établissement ou le service est un lieu dédié à l'accompagnement des usagers et à la prise en compte de leurs besoins et leurs attentes compte tenu de leurs diversités : genre, âge, culture et nationalité, handicap, orientation sexuelle, etc. Dans le secteur médico-social et sanitaire, on insistera d'abord sur la professionnalité, les compétences, les métiers et les diplômes des salariés. Toutefois, plusieurs expériences et études montrent que la diversité du personnel permet de mieux interagir avec des usagers diversifiés.

Quels sont les gains de cette diversité du personnel ? Pourquoi cela permet-il de mieux répondre aux besoins actuels et futurs des usagers ? Comment cela s'inscrit dans une perspective d'égalité, de respect des différences, de territorialité et de citoyenneté. Nous allons tenter de répondre à cette question à partir des études mais aussi de nombreuses expériences concrètes.

OBJECTIFS

- Appréhender la notion de diversité.
- Mettre en relation la diversité des usagers et celles des professionnels en combinant l'individuel, l'organisationnel et le niveau sociétal.

CONTENUS

- Les contours de la diversité et les enjeux pour les établissements et services
- Les niveaux individuels, organisationnels et sociétaux
- Le cadre juridique et les discriminations
- GRH et diversité
- Etudes de cas et débats

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

Vendredi 5 mai 2023 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, consultant et 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 nom 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 16 juin 2023 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

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 22 septembre 2023 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 plates-formes 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 pluriprofessionnelle « au service de l'utilisateur ».

Cette évolution organisationnelle n'oblige-t-elle pas 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

- Repérer les évolutions passées et en cours des organisations et du travail dans le secteur des ESMS.
- Décrypter la logique des organisations matricielles.
- Comprendre le rôle des métiers de la coordination dans la fabrication de ces nouvelles organisations.
- Repérer les potentialités d'une organisation matricielle et subsidiaire.

CONTENUS

- L'évolution des organisations et du travail dans les ESMS
- L'organisation matricielle
- Horizontalité (fonctions de coordination) et verticalité (fonction hiérarchique)
- Le principe de subsidiarité
- Le management distribué : la verticalité au service de l'horizontalité

La co-construction en actes : savoirs et savoir-faire pratiques pour faciliter sa mise en œuvre

Vendredi 13 octobre 2023 de 10h00 à 17h00

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

Journée animée par Michel FOUURIAT, sociologue, formateur aux certificats CAFDES et CAFERUIS, consultant, parcours d'enseignant à l'Université Paris Est Créteil, auteur de plusieurs ouvrages, notamment sur la co-construction

PROBLÉMATIQUE

La co-construction est devenue un mot à la mode et fait partie du discours institutionnel ; elle désigne des pratiques de coopération qui n'ont rien de co-constructivistes et qui restent plutôt des consultations.

La co-construction est une démarche visant l'inclusion de tous les acteurs concernés dans les processus d'élaboration des projets que ce soit dans les organisations, les associations, les collectivités territoriales et les ESMS. Selon cette approche, la définition du projet, du changement et sa mise en œuvre résultent d'un travail collectif incluant toutes les parties prenantes. C'est aussi un processus par lequel les acteurs exposent et confrontent leurs points de vue et cherchent à élaborer une définition partagée au travers de compromis et s'accordent sur cette dernière.

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, de la motivation à ce qui sera mis en œuvre. La co-construction est donc un processus complexe qui nécessite une posture managériale différente de celle habituellement adoptée.

C'est une méthodologie particulièrement adaptée au champ de l'intervention sociale car aucun acteur ne saurait à lui seul maîtriser l'ensemble des dimensions constitutives d'un projet.

Cette journée se centrera sur les savoirs théoriques et savoir-faire pratiques mobilisables pour penser et faciliter la mise en œuvre de la co-construction. Elle apportera des éléments de réflexion sur les conditions nécessaires à la réalisation d'une véritable co-construction, ses difficultés et la réduction des obstacles à ce type de processus.

OBJECTIFS

- Connaître les repères conceptuels et 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 la co-construction.

CONTENUS

- Les concepts principaux
- Les difficultés récurrentes dans les processus de co-construction
- La définition du dispositif
- La réduction des freins

L'entrepreneuriat social : réalités, concepts et pratiques

Vendredi 1^{er} décembre 2023 de 10h00 à 17h00

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

Journée animée par Agostino BURRUNI ,responsable du Pôle FTLV et Formation Supérieure à l'IRTS de Franche-ComtéC, formateur en Économie Sociale et Solidaire

PROBLÉMATIQUE

L'entrepreneuriat social est une notion jeune qui émerge sous diverses influences dans les années 90 aux USA et en Europe. Du côté de l'Europe, cette notion va s'accrocher au champ de l'Économie Sociale et Solidaire. En France, de nombreuses initiatives ont émergé ces vingt dernières années : entreprises d'insertion, entreprises adaptées aux personnes handicapées, nouvelles formes de coopératives (Scic, coopératives d'activité et d'emploi), services aux personnes, activités liées aux champs de l'environnement et de la solidarité...

L'émergence de cette notion interroge les frontières de plus en plus poreuses entre ce qui relèverait du monde de l'économie, du profit, de la rentabilité et de celui du social : l'entreprise pourrait-elle poursuivre des buts sociaux et d'intérêt général, le secteur des ESM pourrait-il se mettre à ressembler à certaines pratiques empruntées au modèle de l'entreprise ?

Ce débat est revenu brutalement sur le devant de l'actualité avec l'entreprise DANONE. Emmanuel FABER, son PDG, a été évincé par son conseil d'administration pour performance insuffisante.

Des questions ont alors émergé sur les entreprises sociales ; leur engagement environnemental et social, la finalité des entreprises à mission et leur capacité à s'opposer à la financiarisation outrancière de l'économie.

Mais que recouvrent tous ces termes ? Entreprise sociale, Social Business, ... Quelle est leur réalité ?

Comment le secteur lucratif investit le développement durable ? Et comment les mutuelles, le Groupe SOS, ... restent fidèles à leur engagement, au sens de leur action ?

Nous tenterons à partir d'une clarification des concepts d'interroger des pratiques diverses au travers d'une expérience européenne historique : celle des coopératives sociales italiennes. Un représentant d'une coopérative italienne participera à cette journée.

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 2023

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

Le rôle stratégique du cadre inter-médiaire : comprendre la spécificité de cette place auprès de l'équipe et de la direction

>> Vendredi 27 janvier 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

Manager et soutenir la diversité des personnes accompagnées et des professionnels

>> Vendredi 10 mars 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

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

>> Vendredi 5 mai 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

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

>> Vendredi 16 juin 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

Faire équipe dans les nouvelles formes organisationnelles matricielles et subsidiaires

>> Vendredi 22 septembre 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

La co-construction en actes : savoirs et savoir-faire pratiques pour faciliter sa mise en œuvre

>> Vendredi 13 octobre 2023 de 10h à 17h00¹ à l'IRTS de Franche-Comté

L'entrepreneuriat social : réalités, concepts et pratiques

>> Vendredi 1^{er} décembre 2023 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 €* Six journées : 1000 €* Sept journées : 1140 €*

*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)