

CHEF.FE DE
SERVICE

UN MÉTIER
EN MUTATION ?

10^{ES}
JOURNÉES
NATIONALES
DES CHEFS
DE SERVICE

1^{er} et 2 juin 2023

AVIGNON

CENTRE DES CONGRÈS
DU PALAIS DES PAPES



PROBLÉ-

Il y a dix ans, l'ANDESI et ses partenaires (l'UPEC puis l'ACTIF) lançaient les premières Journées Nationales des Chef.fes de Service, animés par la conviction que les évolutions politiques, sociétales et organisationnelles du secteur social et médico-social impactaient significativement ce métier et qu'un espace d'échanges et de réflexion pour les professionnels s'avérait indispensable. Dix ans plus tard, il nous est apparu nécessaire de faire le point sur ce métier de « cadre de proximité ».

Certes, le nouveau référentiel du CAFERUIS¹ pose pour tous les mêmes missions, quelles que soient les conditions d'exercice : piloter l'activité, manager les ressources humaines, gérer les ressources matérielles et contribuer au projet d'établissement. Pour autant, force est de constater une réalité à géométrie variable de la figure de chef.fe de service qui diffère notamment selon le champ d'intervention, le type de délégation, la taille de l'association employeur, les choix opérés en termes d'organisation et d'offre de service... Même leur titre est pluriel : chef.fe de service, cadre socio-éducatif, responsable de service, ou d'unité d'intervention sociale, directeur/directrice adjoint.e... autant d'appellations qui interrogent l'identité même, voire les identités de ce métier à l'aune des transformations de la commande publique et donc du travail social.

En l'espèce, ce dernier n'a de cesse depuis plus de vingt ans, d'être en proie à de profondes évolutions marquées par différentes forces mises en tension : d'un côté l'avènement des logiques d'inclusion et de parcours sous fond d'autodétermination, véritables marqueurs de progrès social, visant à ce que les personnes accompagnées soient davantage écoutées, reconnues et réinvesties dans leur place d'auteurs-acteurs de leur projet de vie. De l'autre, une régulation par l'offre de service et l'explosion des normes professionnelles toujours plus prégnantes au risque d'une dérive techniciste, dont il conviendra un jour de mesurer objectivement les écarts entre les résultats attendus et les effets observés des politiques.

1 Arrêté du 31 août 2022 relatif au CAFERUIS

En attendant, pris sur le versant de la qualité de vie et des conditions de travail dans le secteur, les résultats semblent pour le moins peu probants si l'on en juge par le taux de sinistralité inquiétant en matière de risques professionnels et le manque d'attractivité du secteur dans un contexte politique, économique, sanitaire et climatique pour le moins préoccupant voire anxiogène.

Dans ce contexte, l'émergence de nouveaux rapports au travail s'accroît, amenant de nombreux salariés à aspirer à des modalités de travail moins contraignantes, mais aussi à retrouver un sens devenu opaque, et entraînant des tensions de recrutement absolument inédites et critiques dans le secteur.

Alors comment repenser son « modèle » de management dans ce contexte mouvant et incertain, dans le respect de l'éthique et le prendre soin des personnes, des professionnels et de soi ?

Comment envisager le pilotage de l'activité dans un contexte marqué par la logique de dispositif, la priorité donnée au droit commun et la multiplicité des intervenants au risque du morcellement ? Quels modes d'organisation pour traduire les orientations à l'œuvre mais aussi favoriser l'innovation et la cohésion qui garantiront la pertinence et la qualité de l'offre de service ?

Quel management d'équipe lorsque la clinique semble menacée par la technicisation et l'injonction normative ? Comment motiver, engager voire fidéliser les nouvelles générations de professionnels ? Comme ré-assurer et stimuler, pour accompagner vers de nouvelles postures ?

Comment traduire en pratiques managériales la mission des chef.fes de service de « favoriser l'expression, la participation et l'autodétermination des personnes »² concernées ? Quels ajustements dans sa posture de cadre pour porter le pouvoir d'agir des personnes mais aussi celui des professionnels ?

Enfin, comment ne pas s'épuiser dans cette mise en tension permanente, ne pas devenir homme ou femme orchestre, multi-tâches et dispersé.e ? Quelles ressources mobiliser, quelles compétences développer et surtout quels appuis trouver dans l'équipe de direction et parmi ses pairs ?

Autant de questionnements que nous espérons explorer ensemble durant ces deux journées d'échanges et de partage, dans l'objectif de faire émerger des pistes d'action.

CHEF.FE.S DE
SERVICE

MÉTIER EN MU-
TATION ?

OBJECTIFS

- Identifier les évolutions à l'œuvre dans les rôles et missions des chef.fes de service d'aujourd'hui
- Revisiter ses pratiques managériales à la lumière d'apports théoriques et de partages d'expériences
- Contribuer à l'identification de solutions stratégiques et opérationnelles pour améliorer sa posture et ses pratiques de chef.fe de service

Jeudi 1^{er} Juin

9 h 00 - Accueil des participants

9 h 30 - Ouverture

Jean-Pierre SINKIN, Directeur de l'association Actif et des Cahiers de l'Actif

Valère SOCIRAT, Directeur de l'Andesi

9 h 45 - Présentation des journées

10 h 00 - TABLE RONDE AUTOUR DE L'EVOLUTION DU METIER DE CHEF DE SERVICE

Débat sur les résultats de l'enquête menée par l'Andesi auprès de 200 chef.fes de service

Intervenants : **Florence Martine**, Cheffe de service - Association Communauté Jeunesse ; **Amélie Quemin**, Cheffe de service – Association Sauvegarde de Seine-St-Denis ; **Richard Martin**, Chef de service – Unapei 34 ; **Daniel Thiébault** - ancien DG d'association, formateur ; **une personne accompagnée**

11 h - 11 h 30 - Pause

11 h 30 - 12 h 30 - LE CONCEPT D'AUTO-DETERMINATION DES PERSONNES ET SON IMPACT SUR LES PRATIQUES MANAGERIALES

Julia Boivin, Formatrice et consultante, vice-présidente du Conseil de l'Engagement des Usagers de la HAS

12 h 30 - 14 h 00 - Déjeuner libre

14 h 00 - 15 h 45 : CONFERENCES-DEBATS INTRODUCTIVES AUX ATELIERS

- **Renforcer l'approche systémique**
- **Prendre en compte les nouveaux rapports au travail pour engager et fidéliser les équipes**
- **Impulser la dynamique du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et des professionnels**
- **Prendre soin de soi et de ses équipes**

15 h 45 - 16 h 15 - Pause

16 H 15 - LES NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL DANS L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Jean-Philippe TEBOUL, Directeur - Cabinet Orientation Durable

17 h 30 - INSCRIPTION AUX ATELIERS DU LENDEMAIN

Afin d'approfondir et de prolonger les échanges, chaque participant s'inscrit à une conférence-débat parmi les 4 présentées ce jour.

18 h 00 : Cocktail des 10 ans des journées des chef.fe.s de service...

10^{es} JOURNÉES NATIONALES DES CHEF.FE.S DE SERVICE

AVIGNON

1^{er} et 2 juin 2023

Bulletin d'inscription

Mme., M. :

Prénom : Date de naissance :

Nom et adresse complète de l'établissement :

Fonction actuelle dans l'établissement :

Téléphone professionnel :

Courriel :

Catégorie socio-professionnelle

- Direction ou Direction adjointe Cadre
- Chef.fe de service
- Profession médicale ou paramédicale
- Profession éducative ou sociale
- Enseignement/Formation
- Service administratif ou technique

Secteur d'intervention

- Protection de l'enfance
- Handicap enfant
- Handicap adulte
- Exclusion
- Autres (insertion, formation, personnes âgées...)

Merci de cocher la case
correspondant à votre situation

Frais de participation

Non adhérent : 450 €

Adhérents de l'ANDESI : 400 €

à jour de leur cotisation au 1^{er} mars 2023

Je verse la somme de €

Chèque n°

Un bulletin par inscription et un chèque libellé à l'ordre de l'Andesi SVP

Bulletin à retourner à Andesi accompagné du règlement

6, rue de l'Asile Popincourt, 75011 Paris



Vendredi 2 juin

9 h 00 - Accueil des participants

9 h 30 - 12 h 30 - ATELIERS

Chaque conférencier développe la problématique exposée la veille et débat avec les participants, qui travaillent ensuite en sous-groupes

10 h 45 - 11 h 15 - Pause

Atelier 1 : Renforcer l'approche systémique

Atelier 2 : Prendre en compte les nouveaux rapports au travail pour engager et fidéliser les équipes

Atelier 3 : Impulser la dynamique du pouvoir d'agir des personnes accompagnées et des professionnels

Atelier 4 : Prendre soin de soi et de ses équipes

12 h 30 - 14 h 00 - Déjeuner libre

14 h 00 - 16 h 00 - RESTITUTIONS DES ATELIERS EN PLÉNIÈRE

16 h 00 - 16 h 30 - Clôture des journées

Bernard RUBIO, Président de l'Actif

Serge JENTZER, Président de l'Andesi

Pour se rendre au colloque

Pour tout renseignement

Lieu

AVIGNON - CENTRE DES CONGRÈS DU PALAIS DES PAPES

Place du Palais des Papes - 84000 Avignon

 04 90 27 50 56

Andesi

Tél. : 01 46 71 71 71

info@andesi.asso.fr

www.andesi.asso.fr

<https://avignon-congres-expo.com/congres-et-seminaires/centre-des-congres-du-palais-des-papes/>

Compte tenu de l'aménagement de ce site historique, l'accès aux personnes à mobilité réduite est compliqué dans le Palais des Papes.

Si vous êtes dans cette situation, il est essentiel que vous preniez contact avec nous afin de trouver la solution la mieux adaptée vous permettant une participation en toute sérénité.

Référente handicap de l'Andesi : Isabelle CARIAT - i.cariat@andesi.asso.fr



Avignon est desservie par 2 gares :

La gare TGV située aujourd'hui Avignon à 2 h 40 de Paris, 3h de Roissy Charles de Gaulle et à 1h de Lyon grâce au TGV Méditerranée (30mn de Marseille).

La gare centre



La ville est notamment desservie par les autoroutes A7, A9 et les routes nationales N7 et N100.



Aéroport d'Avignon Provence

Site : www.avignon.aeroport.fr

Liaisons en bus de l'aéroport Avignon jusqu'au centre ville : www.orizo.fr

Journées Chef.fe.s de service

9 années qui
ont balisé la
réflexion

2012 – 1^{res} Rencontres – Paris

Entre contraintes et incertitudes. Questions de statut, d'identité et de positionnement.

2013 – 2^{es} journées – Lyon

Management des chefs de service. Entre méthodes apprises et expériences acquises

2014 – 3^{es} Journées – Tours

Les chefs de service à l'épreuve du changement. Rôles et postures

2015 – 4^{es} rencontres – Bordeaux

Exercice de l'autorité et relations de pouvoir. Entre délégation formelle et légitimité réelle ?

2016 – 5^{es} Journées – Paris

Le pouvoir d'agir des Chefs de service à l'épreuve des équipes de direction. Mythes et réalités

2017 – 6^{es} journées – Montpellier

Du projet au parcours. Cultures et pratiques professionnelles, ici et ailleurs

2018 – 7^{es} Journées – Dijon

Incertitude et complexité. Déconstruire pour agir.

2019 – 8^{es} Journées – Reims

Les chef.fe.s de service à l'heure de l'inclusion. États des lieux et scénarios prospectifs

2022 – 9^{es} Journées – La Rochelle

Être Chef.fe de service en 2022. Actualités et perspectives managériales

10^{ES}

JOURNÉES

Chef.fe
de service

NATIONALES

DES CHEFS

Un métier
en
mutation ?

DE SERVICE

1^{er} et 2 juin 2023

AVIGNON

