



Journée de formation et
d'étude des
**CHEF-FES DE SERVICES
ET
COORDINATEURS-RICES**

Bienvenue !

**le 08 octobre 2024
À Nantes**



Bienvenue

Propos introductifs: Arièle LAMBERT, directrice CREAL Pays de la Loire

Genèse:

- Un groupe régional actif, en questionnement et des enjeux perçus par le CREAL



Un programme commun aux différents secteurs des vulnérabilités



**Des besoins relativement partagés chez les participants
dans un contexte mouvant**

Recueil des attentes (cf questionnaire initial)

Management à distance, multi sites versus proximité / Manager des dispositifs inclus et des équipes diffuses

Maintenir une dynamique positive / amener de la cohésion au sein d'une équipe / l'accompagnement au changement, ...

Le partenariat avec des fonctionnements et des « espace-temps » différents / Posture dans la relation avec équipes partenaires /Le manque de concertation concernant les stratégies de développement.

L'inclusion en milieu ordinaire, le développement des dispositifs intégrés, diffus : défis et places des cadres

L'évolution des métiers et des places, manager mais sans être hiérarchique, le rôle et les demandes de la direction, les liens avec les services RH, les appartenances, ... ?

L'évolution des publics accueillis /La relation avec les familles

Les intérêts ou les lectures contradictoires des différents acteurs impliqués auprès de la personne accompagnée

Le besoin d'outils dynamiques d'animation, de production collective

Faire avec l'incertitude, apprécier l'urgence, construire avec des équipes en perpétuel changement,

Arbitrage de conflits , instaurer, développer le questionnement éthique , tenir le cadre légal, ...



Les principes et modalités
du nouveau management
public dans les secteurs
du social et médicosocial :
perspectives critiques et
impacts sur le
management de
proximité.

Simon HEICHETTE, Sociologue,
Université d'Angers

En lien avec un projet de société et situé comme un instrument « néo libéral »

Transformation du champ social par ce modèle néolibéral

NPM: ensemble de doctrines politiques assez morcelées mais basée sur 1 postulat que l'Etat constitue un problème en soi (dans son organisation, ses administrations, sa hiérarchie, la délimitation de ses règles, « impersonnalisation », ...) et son interventionnisme, sur certains champs (social, éducation,...) = enjeu pour le NPM de repenser l'Etat à travers des réformes:

1. Recentrage sur des fonctions stratégiques
2. Recours plus systématique au mécanisme du marché ou s'en inspirer
3. Transfo de la fonction publique avec des modalités managériales inspirées des standards du milieu marchand
4. Introduction d'une logique de performance (mesure des résultats au regard des moyens consacrés) = quantification de l'action publique

Inspiration anglosaxonne libérale (du point de vue économique et politique) avec élargissement mondial avec l'idée qu'en France on pourrait y résister.

Moment charnière: 2000 (loi organique des lois de finance – RGPP, HPST, 2009, NAP, réformes de simplification, numérisation de l'action publique, PTAP 2018, ...)

Réforme des états contemporains: instrument de la « gouvovementalité néo libérale » (CF Foucault) => faire du marché une institution qui génère des normes d'organisation et pour les individus = projet de transformation sociale sans faire disparaître l'Etat qui « re-façonne » les subjectivités. Ce n'est pas uniquement une autre façon d'utiliser et gérer l'argent public !

Liens avec l'action sociale et répercussions ?

Induit changement de cap politique à l'action sociale dès le début des années 2000

Moment charnière de la Loi 2002-2

Question de l'impact social et retour sur investissement

Hypothèse: l'action sociale devrait trouver sa légitimité dans son impact et prouver sa performance, Est-ce un piège ? Un abandon politique de ce qui fait maintien du lien social ? Devenir du solidarisme ? (cf Léon Bourgeois, projet politique de la 3^e République, du pacte républicain et de ses conditions, ...)

Aujourd'hui: répondre aux besoins mais cela reste-t-il articulé à l'organisation socioéconomique de notre société => individualisation de la demande sociale à l'échelle des besoins individualisés = recherchons nous à désentraver les individus ou à œuvrer à la réaffiliation ?

Mise en péril des moyens de réalisation du social et avec quel projet, quelle ambition dans une recherche de performance ? Porte ouverte à de nombreuses rationalisations et à une course sans fin. L'action sociale devient aussi beaucoup plus perméable au marché avec accélération et mécanismes de mise en concurrence.

Ce nouveau référentiel écrase 2 éléments:

1. Le fait institutionnel qui ne peut se résumer à élaborer une offre face à un besoin dans l'immédiateté sans forcément travailler l'intermédiation propre à la conduite d'un projet politique
2. Le fait professionnel: impact en termes de recours à des profs de l'action sociale « peu » qualifiés + impact sur les cadres amenés à être prioritairement mobilisés pour mettre en œuvre les mécanismes de cette nouvelle action sociale avec inflation bureaucratique, rationalisation des moyens, implémentation d'outils et dispositifs pour mesurer ces moyes et ces résultats, recours aux consultants face à la complexification + mobilisation des cadres,

Evolution relevée : scission dans le groupe « cadres » avec encadrement gestionnaire qui s'est renforcé (sièges sociaux qui se sont développés) pour gérer à distance versus cadres de « proximité », de « terrain » avec déprise par rapport au travail de terrain et qui se désinstitutionnalisent eux - mêmes , accaparés par des taches de gestion liées aux procédures, et caetera , cantonnement au management « top down » au détriment d'une démarche bottom up.

Cette difficulté se rejoue aussi à l'échelle subjective: entre deux identitaire, dissonance, ... peu de prise sur l'organisation mais demande d'adoption les enjeux stratégiques.

Face aux injonctions managériales: plusieurs types de « réponses » de la part de ces cadres de proximité (résignation, décalage, obéissance mécanique, résistance par attachement à la mission, recherche de compromis, conversion et portage du changement avec +/- de pédagogie ou de « brutalité »),

Conclusion: ne pas déconnecter les problématiques des cadres de proximité de l'ensemble de celles de l'action sociale en général mais aussi d'autres secteurs (université, éducation, ...)

Pistes: garder de l'exigence intellectuelle et de la perspective critique sur ces questions du retour sur investissement. Garder vivante la pensée d'intermédiation



L'urgence, la penser,
l'intégrer ou la
mettre à distance.
Apports de
l'approche éthique ?

Aurore ARMAND, Directrice de
l'Espace de Réflexion Ethique des
Pays de la Loire



**L'urgence, la penser, l'intégrer ou la mettre à distance.
Apports de l'approche éthique ?**

***Réflexions éthiques sur la gestion de l'urgence, particularités de nos
secteurs.***



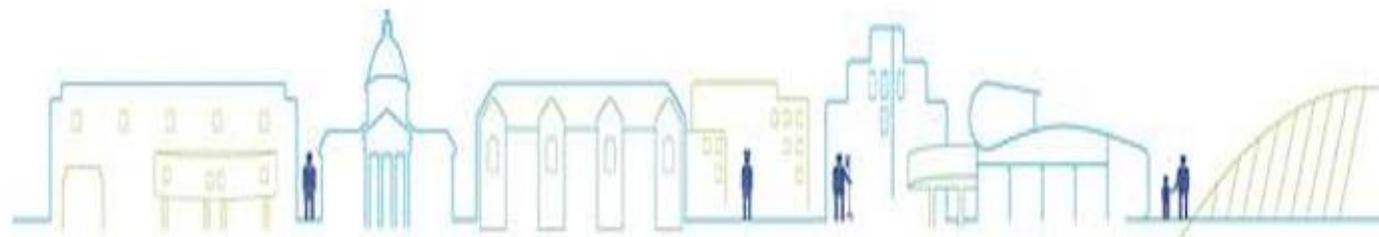
08 octobre 2024
Journée de formation et d'étude chefs de service et coordinateur organisée par le
CREAI PDL

Aurore ARMAND
Directrice de l'Espace de réflexion Ethique des Pays de la Loire

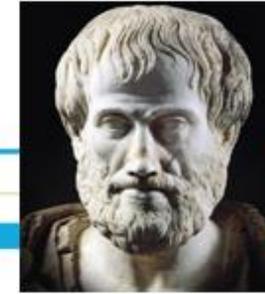




PENSER L'URGENCE



Le temps



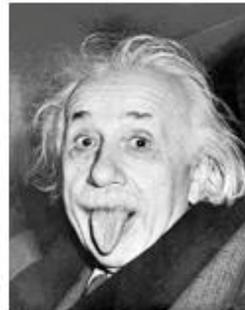
■ La nature du temps : approches philosophiques

- Passé-présent-futur
- Conscience et inconscience
- Subjectif et objectif
- Cyclique et linéaire
- Instant et durée



■ Sortir de ces dichotomies grâce à l'apport des autres disciplines

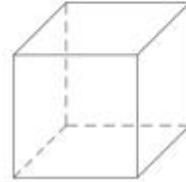
- Nature du temps -> représentation du temps
- Relativité du temps
- Physique, métaphysique, mécanique, psychologie, économie Représentation sociale du temps



TEMPS -> URGENCE
Le temps moderne

Définition et contexte de l'urgence

- *Urgere* comprimer compresser
- Espace et temps



➤ Définition de l'urgence :

- Situation de crise -> Imprévisible
- Danger -> en l'absence d'action (sauvetage)
- Nécessité d'une réponse immédiate -> temps disponible pour agir

➤ Importance du sujet :

- Omniprésence de l'urgence dans la société actuelle (santé, politique, environnement, travail).
- Envahissement du quotidien



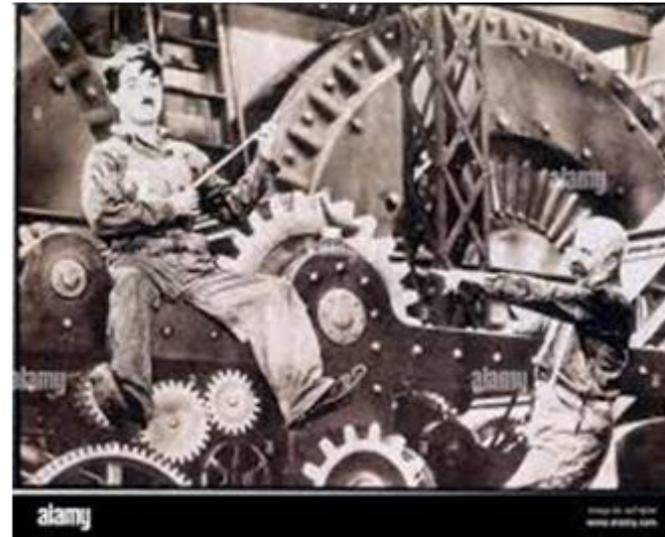
L'urgence

➤ La nature de l'urgence : caractérisation de l'urgence

- Imprévisibilité,
- Pression temporelle,
- Contrainte de la décision rapide.

➤ La chronicisation de l'urgence :

- Envahissement
- Perte d'efficacité
- Epuisement
- Crainte de perte des libertés individuelles

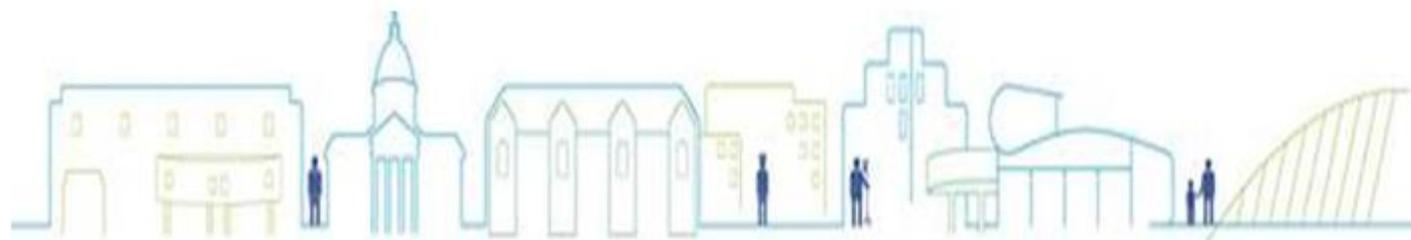


➤ L'urgence qui sauve

- Sauvetage individuel (spécificité médicale)
- Sauvetage collectif (environnement, santé publique, crises sanitaires ..)



INTEGRER L'URGENCE



■ La réflexion éthique face à l'urgence :

- Notion de responsabilité éthique : prendre en compte la vulnérabilité des individus face aux urgences.

■ Vitesse, accélération, précipitation

- Temps en mouvement
- Temps disponible
- Perception d'une durée de vie raccourcie

■ Vivre dans une temporalité différente

- « déviants », « résistants »
- La maladie, la fin de vie, la situation de handicap

L'urgence et éthique

■ Le dilemme moral :

- Comment concilier la nécessité d'agir vite avec les valeurs morales et le respect des principes éthiques (bienfaisance, non-malfaisance, justice) ?

■ L'impact sur la prise de décision :

- Les principes éthiques doivent-ils être modifiés dans l'urgence, ou est-il possible de les adapter tout en maintenant une action rapide ?
- Le temps de la réflexion, de la délibération : discussion et collégialité dans le contexte de l'urgence



Intégrer l'urgence

Approches éthiques en pratique

■ L'éthique du soin et de la santé :

- Gestion des urgences médicales : triage des patients, priorisation des soins (le cas des situations de pandémie, des catastrophes naturelles).
- Dilemmes éthiques lors de la prise de décision rapide.

■ L'urgence dans la gestion publique et environnementale :

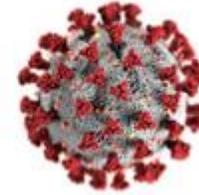
- Exemples d'urgences climatiques ou économiques.
- Comment intégrer l'urgence dans les politiques publiques tout en maintenant une réflexion éthique ?



Intégrer l'urgence

l'urgence salvatrice

- **L'éthique du soin et de la santé :**
 - La médecine qui sauve



- **Etat d'urgence : inscription en droit et en politique**
 - Situation exceptionnelle, mise en place d'un dispositif pour une durée limitée
 - Gain de temps
 - Efficacité
 - Interroge sur les modalités de sortie
 - Crise sanitaire



L'urgence et éthique

- **Espace**
 - Environnement , l'exemple des services d'urgences

- **Respect et dignité**

- **Protection**

- **Peut-on assurer de soins de qualité en temps réduit ?**
- **Bienfaisance, non-malfaisance**

- **En situation d'urgence la vulnérabilité peut être accentuée**
 - Reconnaître les situations de vulnérabilité
 - De même que le temps, la vulnérabilité peut être une perception sociale

L'urgence et éthique

■ **Autonomie et consentement**

- Délivrance et compréhension de l'information
- Participation dans la décision
- Ecoute des besoins, des manifestations d'oppositions

■ **Justice et Equité**

- Temps disponible pour tous
- Question des choix

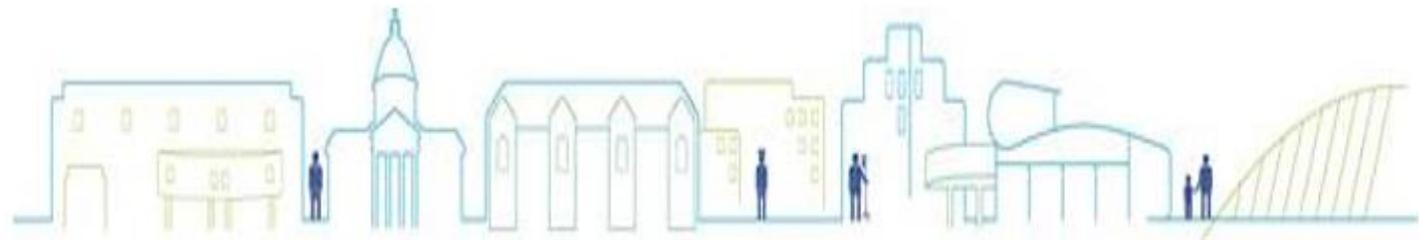
■ **Responsabilités individuelles et collectives**

■ **Approche centrée sur la personne dans un système contraint**

■ **Fin de vie et situation de handicap**



METTRE L'URGENCE A DISTANCE



Mettre l'urgence à distance

Le recul éthique

- **Faire preuve de discernement :**
 - Dans la gestion de l'urgence,
 - Evaluer quand l'urgence est réelle ou ressentie.
- **Accepter de prioriser (#tri)**
- **Faire le choix le plus juste**
- **Risques d'une réaction précipitée**
 - La perte de lucidité, l'erreur de jugement, la violence.
- **Le temps long :**
 - Réfléchir aux conséquences à long terme des décisions prises dans l'urgence.
 - Faire un choix sur le moyen ou long terme
 - Appréhender les enjeux.



SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES

Synthèse et perspectives

- Comment intégrer l'urgence tout en prenant du recul ?
- Comment préparer des réponses éthiques adaptées à un monde où l'urgence est omniprésente ?
- Comment concilier agir vite et maintenir une approche éthique?

- **La nécessité d'un équilibre :**
 - Réfléchir à l'urgence, c'est aussi prendre en compte les dilemmes éthiques qu'elle impose.
 - Intégrer l'urgence tout en prenant du recul
- **L'anticipation**
- **Les outils, la préparation**
- **La formation**

Et maintenant échangeons



EREPL@chu-angers.fr
auarmand@chu-angers.fr





ECHANGES AVEC LES PARTICIPANTS



PAUSE

Table-ronde 1 :
**« La place de
l'encadrement de
proximité et de la
coordination pour penser
et traiter les questions et
dilemmes liés aux
phénomènes d'urgence »**

Catherine VIGNAUD- Association SOLidarité femmeS Loire-Atlantique

Aurore ARMAND - EREPL

Alain DOLLEY – ALAHMI (49)

Florence PAROIS - parent expert

Pierre BODARD - VYV3

Karine LAURENDEAU - Coordination départementale des Plateformes de Répit et d'accompagnement (44)

Karine LEPEYTRE - CREAM PdL



Echanges avec les participants



DEJEUNER

Reprise à 14h

Les enjeux de l'innovation
et ses impacts sur les
organisations et
les professionnalités
exemple des tiers lieux
solidaires.

Armelle DE GUIBERT, Directrice
de la recherche et de
l'innovation

Association Aurore et
Professeure associée, Sciences
Po Rennes



Les tiers lieux solidaires.
Exemple d'une innovation en faveur du
développement du pouvoir d'agir

Armelle de Guibert

Concepts clés



- Participation et pouvoir d'agir



- Inclusion sociale



- Tiers lieux et tiers lieux solidaires



- Ethique de l'inconfort

Pouvoir d'agir et participation

Participation et pouvoir d'agir parle –t-on de la même chose ?

Le pouvoir d'agir : « processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une ou plusieurs sur ce qui est important pour elles-mêmes, leur proche ou le collectif auquel elles s'identifient » (Le Bossé,2012,p232)

La participation : Un moyen ou une fin ?

L'échelle de Sherry Arnstein (1969) « A ladder of Citizen Participation », Journal of American Institute of Planners 35 (4)

Non participation : éduquer et obtenir le soutien du public

Coopération symbolique : conseils et avis de la population mais ceux qui ont le pouvoir restent les seuls juges de la faisabilité

Participation réelle : partenariat (co-construction), droit de veto, contrôle citoyen

Inclusion/ Inclusion Inversée

L'inclusion sociale : «un processus permettant aux personnes en situation de pauvreté et d'exclusion sociale de participer à la vie sociale, économique et culturelle (commission européenne,2011)

1ere utilisation officielle en France 2013

Quelle mise en œuvre en France concernant les personnes en situation de handicap ?(tribune Directions Mars 2023)

L'ouverture des établissements et la transformation en tiers lieu solidaire : une piste à explorer ?

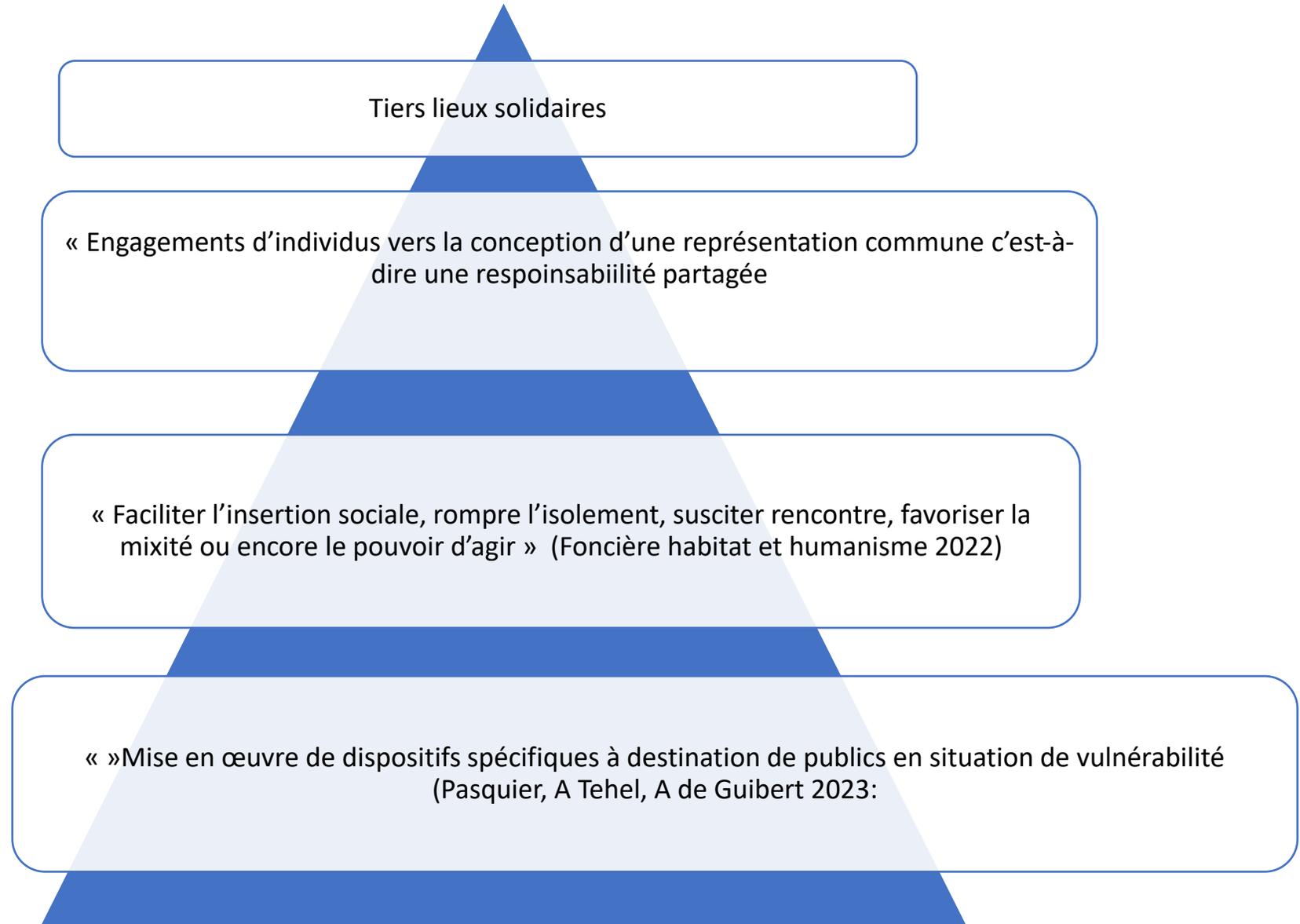
Tiers lieux / Tiers lieux solidaires



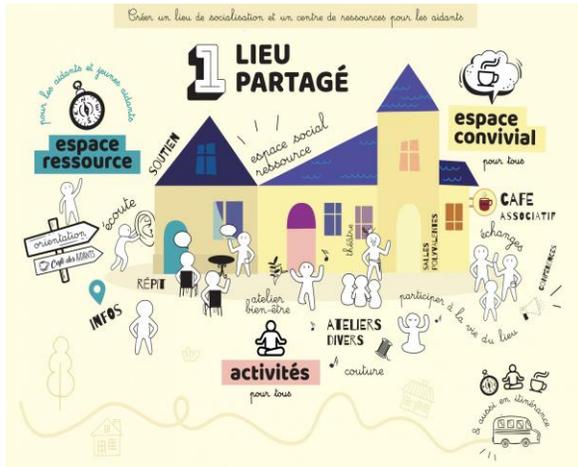
SciencesPo
Rennes

Chaire Territoires et mutations de
l'action publique

- Tiers lieu :
- Lieu de socialisation (Oldenburg 1989)
- Espace du faire issus de la contre-culture (Berrebi-Hoffman et al)
- Des espaces de travail partagés (Lextrait 2001)



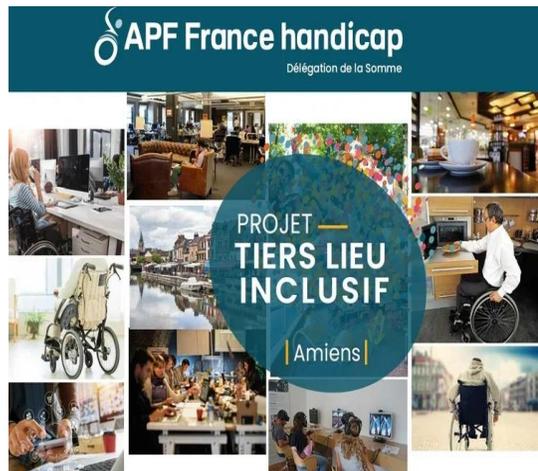
Asymétrie dans la relation d'accompagnement et Ethique de l'inconfort



- Les effets de la visibilité du travail social et de sa dilution : Tiers lieux solidaires et travail social : des pratiques professionnelles à l'épreuve. Galvao, Hoover

- Les effets de la « culture » tiers lieux sur le travail social

« Plus familier, plus horizontal, le cadre d'exercice du travail social se trouve modifié. » Tehel, de Guibert « l'hospitalité dans les Tiers lieux »



Tiers lieux solidaire un environnement capacitant pour les travailleurs sociaux ?



Définition : L'environnement capacitant : un environnement qui permet aux individus de développer leur autonomie, à travers l'élargissement de leur potentiel d'action, par le développement de compétences et de savoirs et par l'augmentation de leur degré de contrôle sur leurs actions et activités (Falzon, 2005 ; Fernagu-Oudet, 2012).

- Le tiers lieu solidaire :
 - un espace de transition et débifurcation biographique, d'engagement qui permet de défendre un autre rapport au travail. Un sentiment d'utilité sociale particulièrement fort renforce également l'estime de soi des acteurs.
 - Projet de vie pour les uns, lieu de travail pour les autres. L'analyse montre une dissonance entre l'idéal collaboratif du lieu et les stratégies individuelles des acteurs.

Quels effets sur le management ?



- Définir les espaces de coopération
- Oser les outils de l'intelligence collective

Bibliographie indicative

Aguilera, T., & Rouzeau, M. (2020). Les solidarités : Entre institutionnalisation, pluralisation et mises en cause. In Aguilera, T., & Rouzeau, M. (Dir.), *Le gouvernement des solidarités : Enjeux socio-politiques et territoires d'action*. Berger-Levrault. 17-38.

Burret, A. (2015). *Tiers-lieux ... Et plus si affinités*. FYP.

Colmellère, C., Corteel, D., Fages, V., & Lacour, S. (2019). Dénouer l'écheveau des tiers lieux : Tentatives généalogiques. *Sociologies pratiques*, N°38(1), 3-10.

Dagonneau, M. (2022). Les tiers-lieux en France, laboratoires de nouvelles solidarités socio-spatiales ? *Bulletin de l'Association de géographes français*, vol. 99, Numéro 3, 2022, 435-457.

Dupuis-Déri, F. (2014). Petit guide du « *disempowerment* » pour hommes *préférentiels*. *Revue Possibles*, 38(1), 79-96.

Falzon P. (2005), Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. *Humanizing Work and Work Environments*, Guwahati, India.

Fernagu Oudet, S. (2012). Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 119.

Galvão, I., Hoover, E.M., & Macheje, P. (2022). Cultiver le pouvoir d'agir dans l'urgence sociale : les potentiels de la cohabitation dans un tiers-lieu temporaire, *Le sujet dans la cité*, 14, 2, 91-104.

Helfrich, S. & Bollier, D. (2017). Commoning. Dans Cornu, M. et al. (dir.), *Dictionnaire des biens communs*. PUF. 204-211.

Lamaure, A. (2021). *Dans quelle mesure les tiers-lieux à vocation sociale transforment-ils les pratiques du travail social ? L'exemple des Grands-Voisins et des Cinq Toits*. Mémoire de Master 2 GESS (Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires), Paris, IAE Gustave Eiffel.

Le Bossé, Y. (2012). *Sortir de l'impuissance. Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités - Tome 1 : Fondements et cadres conceptuels*. *Ardis*.

Nussbaum, M. C. (2012). *Capabilités : Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?* (S. Chave, Trad.), Climats.

Parazelli, M., & Bourbonnais, M. (2017). L'*empowerment* en travail social : Perspectives, enseignements et limites. *Sciences & Actions Sociales*, N° 6(1), 23-52.

Sen, A. (1980). Equality of What?. In: McMurrin, S., *Tanner Lectures on Human Values*, Volume 1. Cambridge University Press.

Soulet, M.-H. (2005). La vulnérabilité comme catégorie de l'action publique. *Pensée plurielle*, 10(2), 49-59.

Publications dans le cadre du projet de recherche

de Guibert, A. & Tehel, A. (2024). L'hospitalité dans les tiers-lieux solidaires ? Travail social et accueil inconditionnel en tiers-lieu. *Observatoire des tiers-lieux*.

Pasquier, R., Tehel, A., de Guibert, A. (2023). Les tiers-lieux solidaires : une révolution silencieuse de l'action sociale territoriale ? *Pouvoirs Locaux*, n°123, 2023, 21-25.

Tehel, A., Pasquier, R. et de Guibert, A. (2024, à paraître). Pratiquer la solidarité en tiers-lieux : une réinvention de l'action sociale en contexte dégradé ? *Actes de la journée d'études Tiers-lieux, nouveaux laboratoires des politiques publiques ?* IFJD.

Tehel, A. (2024, à paraître). « C'est le bâtiment qui dicte vers où on va ». Faire parler les lieux d'urbanisme transitoire. *Approches et Théories en Information-Communication (ATIC)*.

Tehel, A. (2024). Faire le ménage ensemble, prendre soin des lieux. *Géoproximités*, 2/2024, Le Care, une notion de proximité (s) ?, En ligne : <https://geoproximites.fr/ark:/84480/2024/06/01/care-ac2/>

Tehel, A., Pasquier, R. et de Guibert, A. (2023). Tiers-lieux et politiques de solidarité en France : la quête contrariée du pouvoir d'agir. *Lien social et Politiques*, (91), 181-197.



L'innovation : un défi
pour le management
de proximité ?

Echanges entre les participants et
les intervenants



PAUSE



Table-ronde 2 :
« Quels attendus concernant les cadres de proximité et coordinateurs pour accompagner le changement et porter les innovations »

Emmanuelle ROBERT - ARIFTS

Nancy MOTTES – ADAPEILA (44)

Emilie HELBERT - C360 du Maine et Loire

Patricia GOGLY - VYV 3

Armelle DE GUIBERT - Association Aurore

Nicolas FOUQUET - CREA I PdL



Conclusion et perspectives

Merci à tous !

