

Groupe de travail
« Faire évoluer les organisations par un encadrement différent »
Rapport global / Version 21 février 2026



Table des matières

1. Diagnostic des tensions organisationnelles et cadre contextuel.....	2
2. Projet associatif et institutionnel, renouvellement de la gouvernance 4	
2.1. Gouvernance associative et projet associatif : diversité des modèles et points de vigilance autour de l' « entreprise à mission »	4
2.2. Transparence, représentativité et égalité professionnelle.....	5
3. Clarification des statuts, rôles, fonctions et missions	6
4. La formation des cadres comme condition d'exercice de la fonction ...	7
4.1. Identité professionnelle et reconnaissance du métier de dirigeant	7
4.2. Acculturation des cadres issus d'autres secteurs.....	8
4.3. Promotion de l'autonomie et gestion coopérative	9
5. Illustrations par la pratique (vignettes de terrain).....	9
5.1. Dispositifs de mentorat et réseaux de tutorat.....	10
5.2. Formations immersives et médiation interculturelle.....	10
5.3. Immersions régulières et présence sur le terrain	10
5.4. Partenariats de recherche-action et co-construction	10
5.5. Formations croisées entre cadres et administrateurs	10
6. Éthique, bientraitance et clinique de l'organisation.....	11
7. Conditions de mise en œuvre et ingénierie financière	11
8. Évaluation et indicateurs d'efficience	12
9. Perspectives d'évolution et protection des acteurs	13
10. Synthèse des propositions et recommandations.....	14
11. Bibliographie et ressources documentaires	16

Résumé

Ce rapport du groupe de travail « Faire évoluer les organisations par un encadrement différent » du Haut Conseil du Travail social analyse la crise structurelle qui frappe le secteur de l'action sociale et médico-sociale. Confrontés à une complexification des besoins des personnes concernées et à une raréfaction des ressources financières, les établissements subissent une logique de contractualisation accrue qui impose une pression économique constante. Ce phénomène se traduit par un « management par le chiffre » et un renforcement du contrôle administratif, ce qui finit par occulter la valeur du travail relationnel et de l'accompagnement direct.

Cette mutation engendre une dérive organisationnelle où les instances de gouvernance empiètent de plus en plus sur les fonctions de direction, brouillant ainsi la frontière entre le pilotage stratégique et la gestion opérationnelle. Il en résulte une surcharge pour les cadres, dont le périmètre d'intervention devient disproportionné. Dans certains cas extrêmes, cet éloignement est tel que des dirigeants ne rencontrent plus physiquement leurs équipes durant toute une année civile. Ce déficit de dialogue et cette communication strictement descendante fragilisent le lien communautaire, laissant les directions dans une position d'exécutants plutôt que de forces de proposition, ce qui nourrit un profond sentiment d'isolement et de perte de sens.

Pour remédier à ces tensions, le rapport propose de refonder les organisations autour d'un encadrement renouvelé et d'une gouvernance clarifiée. Il souligne la nécessité de reconnaître le métier de dirigeant par des formations spécifiques, tout en favorisant l'acculturation des cadres issus d'autres secteurs. Le document préconise également le développement de pratiques coopératives, telles que le mentorat, la recherche-action ou les immersions de terrain, afin de restaurer l'autonomie et la co-construction. Finalement, l'enjeu est de replacer l'éthique et la « clinique de l'organisation » au cœur du management pour garantir la bientraitance des professionnels et des usagers au sein d'institutions apprenantes.

1. Diagnostic des tensions organisationnelles et cadre contextuel

Le secteur de l'action sociale et médico-sociale traverse une **mutation profonde**, marquée par une complexification des besoins des usagers et une exigence accrue de performance organisationnelle et de qualité. Depuis plusieurs exercices, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) affrontent une raréfaction des ressources budgétaires et financières, doublée d'une diminution inédite. Ce phénomène s'inscrit dans une logique de **contractualisation accrue** : généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens, augmentation des appels à projets au détriment du financement par subvention, ainsi que développement de formes diverses de contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales. Cette pression économique s'articule avec un renforcement du contrôle exercé sur les équipes professionnelles, se traduisant par un alourdissement constant de la charge administrative au détriment de l'accompagnement direct.

Les **services sociaux départementaux et les centres communaux d'action sociale** (CCAS) subissent une tension similaire entre l'augmentation des besoins sociaux et l'exigence de performance publique. Le « management par le chiffre » et la logique de « files actives » y sont également prégnants, rendant moins visible le « travail bien fait » dans la relation d'aide.

Dans ce climat, les **instances de gouvernance** empiètent de plus en plus sur les fonctions de direction. Certains administrateurs n'hésitent plus à décider à la place des directions, brouillant la frontière entre pilotage stratégique, dévolu au politique, et gestion opérationnelle, relevant de l'exécutif. Cette confusion des rôles s'accompagne d'une diversification excessive des missions confiées aux dirigeants et aux cadres de terrain, placés dans l'obligation de « tout faire ». Il en résulte un **rapport entre encadrants et encadrés disproportionné** : un même cadre peut avoir à superviser un nombre trop important de services, d'agents ou de salariés, au-delà des seuils raisonnables d'une supervision qualitative.

La conséquence est préoccupante : sur une année civile entière, certains cadres, y compris de direction, **ne rencontrent jamais physiquement leurs équipes**. Cet éloignement fragilise le fonctionnement associatif ou institutionnel et dilue le lien avec la communauté professionnelle, réduisant la communication à un mode strictement descendant et laissant peu de place à la co-construction. Le déficit de dialogue nourrit une illisibilité des responsabilités, chacun peinant à identifier les contours précis de son périmètre d'intervention. L'absence de règles du jeu partagées concernant les modes de travail attendus renforce ce **sentiment de désorganisation**.



Les directions, de moins en moins autonomes et confrontées à des obligations administratives et budgétaires chronophages, se retrouvent reléguées au rang d'instances d'exécution des politiques publiques, alors qu'elles devraient constituer des forces de proposition. **L'affaiblissement de la dimension créatrice et prospective** des équipes de direction installe un sentiment d'isolement, dont les manifestations varient selon les territoires et les cultures organisationnelles. Ces effets convergent vers une perte de sens, des résignations ou des départs anticipés de cadres incapables de maîtriser un périmètre devenu trop vaste, trop flou, et parfois trop éloigné des réalités et des besoins des personnes comme des salariés. Ce phénomène est aggravé par l'absence d'évaluation qualitative et quantitative sérieuse des politiques publiques. Faute de retours structurés, et face à des choix budgétaires remettant en cause la pérennité des dispositifs, les acteurs ne mesurent plus **l'utilité réelle de leurs actions** et peuvent finir par douter de leur rôle, alimentant un sentiment de vacuité. En somme, il s'agit d'un enchevêtrement de contraintes financières, structurelles et humaines qui justifie une refonte globale des modes d'organisation.

Autonomie des directions : de quoi parle-t-on ?

L'autonomie renvoie à la marge de décision effective (et pas seulement formelle) sur : **la stratégie** (prioriser le projet d'établissement en cohérence avec le projet associatif), **le budget** (arbitrer moyens, masse salariale, investissements), **la gestion** (organisation du travail, achats, procédures) et **les partenariats** (choix, négociation, conduite des coopérations). Dire qu'elle est « moins évidente », c'est pointer une **réduction de la capacité d'arbitrage**, liée à la **centralisation** de certaines décisions, à l'**encadrement des financeurs et prescripteurs** (objectifs, indicateurs, appels à projets, calendriers) et à des **contraintes structurelles** (budgets, recrutement, conformité, système d'information).

Stratégie (projet, priorités)	Budget (masse salariale, investissements)
Gestion (organisation, achats, procédures)	Partenariats (choix, négociation, conduite)

2. Projet associatif et institutionnel, renouvellement de la gouvernance

2.1. *Gouvernance associative et projet associatif : diversité des modèles et points de vigilance autour de l'« entreprise à mission »*

Entreprise à mission

La **référence aux « entreprises à mission »** peut être comprise, par une partie des acteurs associatifs, comme la valorisation d'un modèle issu du secteur lucratif. Or, le modèle associatif (loi 1901) repose structurellement sur une finalité d'intérêt général et sur un cadre de non-lucrativité, qui constituent un repère identitaire et opérationnel important pour le secteur.

Plusieurs contributions soulignent également un risque de confusion dans le débat public, ainsi que la nécessité de **veiller aux conditions de concurrence et aux exigences applicables** dans les dispositifs de financement (notamment les appels à projets).

En conséquence, lorsque la notion d'« entreprise à mission » est mobilisée dans ce rapport, elle ne vaut pas recommandation de modèle : elle est utilisée à titre de **repère terminologique** sur la formalisation d'objectifs et la structuration de la gouvernance, sans préjudice de la spécificité du cadre non lucratif.

Le **paysage associatif contemporain** se structure autour d'une **hétérogénéité de modèles de gouvernance**. L'étude du Fonds pour le développement de la vie associative (décembre 2014) met en lumière quatre configurations dominantes : la gouvernance professionnalisée (35 % des répondants), la gouvernance militante

(28 %), le modèle resserré (25 %) et la gouvernance externalisée (14 %). La gestion des structures requiert aujourd'hui la recherche d'un point d'équilibre permettant de faire émerger une gouvernance mixte, réellement adaptée aux évolutions du secteur.

La dimension politique du **projet associatif** devient alors un levier central pour assurer une continuité entre les orientations stratégiques arrêtées en conseil d'administration et les interventions conduites quotidiennement sur le terrain. Dans cette perspective de transformation, **les obligations des entreprises** à mission **peuvent constituer** une **base de réflexion**. Ce concept, fondé sur la définition d'objectifs sociaux et environnementaux de long terme et sur une exigence d'évaluation, trouve une résonance particulière dans le monde associatif. La transposition de certains de ses principes et instances, comme le comité à mission, renforcerait la cohérence entre les finalités affichées et les actions effectivement menées, tout en favorisant une implication plus organique des parties prenantes. Dans cette dynamique, le rôle d'organismes comme la Haute Autorité de santé (HAS), au titre du contrôle de la conformité sociale, constitue un paramètre de gouvernance à intégrer.

Le projet associatif demeure l'élément structurant, car il porte l'objet social et la responsabilité éthique à l'égard des personnes accompagnées et des professionnels engagés dans l'action. Sur le plan juridique, la création d'une association suppose le respect des dispositions de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. L'association naît de la volonté d'au moins deux personnes de mettre en commun leurs connaissances ou leur activité dans un **but autre que le partage de bénéfices**. La rédaction des statuts, qui précise le fonctionnement et l'objet légal de la structure, constitue une étape obligatoire ; elle gagne toutefois à être complétée par une vision stratégique à moyen terme, déclinant les valeurs, les axes de développement et le périmètre des établissements.

Il est intéressant de noter que, si les **administrations publiques** ne sont pas soumises à l'obligation de formaliser un projet associatif, elles déploient des projets politiques de mandature. Le **projet de mandature** porte la légitimité démocratique et définit la stratégie de solidarité territoriale. Ces derniers, qui peuvent être appréhendés tantôt comme des outils de management public, tantôt comme des dispositifs de prospective, de planification ou de programmation, offrent des modèles de clarification dont le secteur associatif pourrait utilement s'inspirer afin d'éviter des déclarations d'intention trop déconnectées des réalités opérationnelles.

2.2. Transparence, représentativité et égalité professionnelle

Un axe de progrès réside dans la **promotion d'une gouvernance élargie et partagée**, intégrant la représentation des différents territoires, afin de garantir un ancrage local et une parole collective. L'intégration des salariés et des personnes accompagnées dans les processus de décision, selon une logique coopérative, n'est pas seulement une exigence de démocratie sociale : c'est aussi un moyen de créer des espaces d'expression authentiques et de se reconnecter aux réalités opérationnelles. La **création de collègues** de représentants des salariés et des personnes accompagnées, élus au suffrage direct et secret, renforcerait la légitimité de leur parole. Cette évolution suppose une transparence budgétaire accrue, appuyée sur des schémas explicatifs rendant les enjeux financiers

accessibles, afin d'éviter que les choix budgétaires ne soient perçus comme une simple contrainte dénuée de sens.

La question de la représentativité se situe également au cœur de la modernisation, en particulier au regard de l'égalité économique et professionnelle. Même si certains textes ciblent initialement les grandes organisations ou les entreprises, les **objectifs de parité** présentent un intérêt évident pour un secteur social où les femmes représentent environ 80 % des effectifs. Cette réalité est d'ailleurs soulignée par le « Livre blanc du travail social », dont la rédaction au féminin marque une reconnaissance symbolique. L'ambition est d'atteindre une représentation minimale de 30 % de chaque sexe dans les instances dirigeantes d'ici le 1er mars 2026, puis de 40 % d'ici le 1er mars 2029.

3. Clarification des statuts, rôles, fonctions et missions

La refonte impose de **clarifier les relations entre la gouvernance et les fonctions de direction**, afin d'évoluer vers une posture d'animation et de soutien des collectifs. Ces enjeux sont forts, tant pour les associations du secteur privé non lucratif que pour la fonction publique territoriale.

Il convient de distinguer plus nettement les fonctions des cadres techniques et des cadres fonctionnels, afin de limiter les effets de sur-hiérarchisation. Un travail approfondi doit être mené sur la distinction entre quatre dimensions fondamentales :

1. **Le statut** définit la position juridique et contractuelle du cadre.
2. **La fonction** regroupe les responsabilités structurelles et permanentes.
3. **Le rôle**, dévolu à la fonction, incarne la posture attendue dans les interactions sociales et professionnelles (garantie juridique de l'action, guidance, appui et conseil, impulsion d'une dynamique collective, etc.). Il exige agilité et réactivité.
4. **Les missions** décrivent les actions spécifiques à accomplir dans un temps donné.

Statut	Fonction	Rôle	Missions
Cadre juridique et position (ex. directeur, cadre)	Place dans l'organisation (ex. direction de site)	Attendus relationnels et posture (ex. arbitrer, représenter)	Tâches et responsabilités (ex. piloter budget, RH)

Cette clarification suppose d'articuler de manière dynamique le **document unique des délégations** (lorsqu'il existe) avec les fiches de poste, outils qui deviennent des leviers de lisibilité juridique au-delà de leur seul aspect contractuel. Dans la fonction publique, ces différentes dimensions peuvent être précisées et réajustées lors de l'entretien annuel.

Il apparaît essentiel, dans ce cadre, de **valoriser les personnes ressources**, au regard de leurs compétences et de leur expérience, en les identifiant sur des missions spécifiques ou en tant que référents au sein d'un service ou d'une direction. Cette reconnaissance contribue à redonner du sens au travail, à renforcer l'appartenance à l'organisation au-delà des seules missions prescrites, et constitue un levier d'attractivité.

La gouvernance recherchée doit savoir **conjuguer l'esprit militant**, sans en abuser, et **l'expertise technique**, tout en érigeant la qualité managériale au rang de priorité stratégique pour les conseils d'administration. Il convient d'éviter une dichotomie stérile entre des experts de la gestion, parfois perçus comme des figures dominantes, et des administrateurs qui pourraient se sentir dépassés ou disqualifiés par la technicité des débats. La bienveillance et la reconnaissance de la légitimité de chaque acteur sont des conditions d'une organisation capable de s'adapter. Il importe toutefois de rester vigilant face aux **risques de conflits d'intérêts**, notamment lorsque certains administrateurs multiplient les mandats sur un même territoire, ce qui peut rigidifier la décision et aggraver les difficultés de recrutement de nouveaux bénévoles.

4. La formation des cadres comme condition d'exercice de la fonction

La formation initiale et continue des cadres ne peut plus être envisagée comme un simple accessoire : elle doit s'affirmer comme une condition de l'exercice de leurs responsabilités. Dans un secteur marqué par une **complexité croissante des organisations**, des tensions éthiques persistantes et une diversification des profils professionnels, la formation constitue un levier majeur pour garantir la qualité de l'accompagnement et la pérennité des structures.

4.1. Identité professionnelle et reconnaissance du métier de dirigeant

La fonction de direction est désormais reconnue comme un métier à part entière. **L'identité professionnelle** du cadre se construit à l'intersection de compétences relationnelles, stratégiques et éthiques, et d'une capacité à porter et à transmettre les valeurs fondatrices de l'action sociale. En tant que producteur de savoirs, régulateur institutionnel et apprenant au sein du collectif, le directeur, ou plus largement le cadre, devient un acteur central de la **stabilité des organisations**. Cette professionnalisation appelle une reconnaissance qui dépasse les seules grilles indiciaires pour embrasser une dimension symbolique et statutaire.

Un accent particulier doit être mis sur la **valorisation du management intermédiaire** et du management de proximité. La formation ciblée des cadres de proximité, ainsi que la reconnaissance institutionnelle de leur fonction, constituent des leviers structurants ; de même, l'accompagnement au quotidien, notamment par le biais de réseaux de tutorat, contribue à sécuriser les pratiques et à soutenir la prise de fonction.

4.2. Acculturation des cadres issus d'autres secteurs

L'arrivée de cadres issus de secteurs extérieurs, qu'il s'agisse de l'industrie, des services ou de la fonction publique d'État, constitue une opportunité de renouvellement des pratiques. Toutefois, cette ouverture comporte des risques de **décalage culturel** susceptibles de fragiliser le sens de l'action. L'encadrement en ESSMS doit s'inscrire dans le respect des missions d'intérêt général et d'utilité sociale et, le cas échéant, dans la compréhension d'une culture territoriale : articulation entre l'intérêt général, le **temps politique et la technicité du travail social**.

Le parcours « Morbihan Compétences » pour renforcer les compétences et la cohésion des cadres

Cette démarche systémique accompagne les transformations managériales, numériques et organisationnelles de la collectivité. Un projet phare autour de trois axes :

- Une formation pour tous les cadres à l'intelligence émotionnelle.
- Une communauté de facilitateurs en intelligence collective conduit des projets transversaux au service des directions.
- Des cycles de co-développement offrent des espaces confidentiels pour prendre du recul et faire émerger des solutions.

Ensemble, ces dispositifs favorisent le « faire ensemble », la solidarité et une administration engagée et exemplaire.



L'enjeu est d'éviter une approche technocratique qui ferait l'économie de la compréhension du **geste professionnel** et de la **relation humaine**, ainsi que des valeurs portées par le projet.

Bien que l'obtention d'un diplôme supérieur du champ social (CAFDES, CAFERUIS, DEIS, master spécialisé, etc.) constitue un socle de professionnalisation largement attendu dans le secteur privé non lucratif, elle n'est pas obligatoire dans d'autres contextes d'intervention, notamment dans la fonction publique. Dans tous les cas, un **dispositif d'acculturation** adapté demeure nécessaire. Cette stratégie poursuit une triple ambition :

- **À court terme** : faciliter l'intégration et sécuriser la prise de poste.
- **À moyen terme** : renforcer la cohésion et la communication, en évitant les clivages entre une vision strictement comptable ou organisationnelle et une approche centrée sur la dimension clinique et relationnelle.
- **À long terme** : garantir un accompagnement de qualité, dans le respect des droits fondamentaux.

4.3. Promotion de l'autonomie et gestion coopérative

Participation et coopération

La **participation** renvoie au fait de prendre part à une action proposée par un tiers, sans que cette implication génère nécessairement un intérêt personnel ou collectif. La **collaboration** désigne le fait de travailler ensemble afin de maximiser les intérêts de chaque membre du groupe, chacun poursuivant ses propres objectifs. La **coopération** ouvre un cadre plus cohérent avec la mission sociale : elle suppose de définir et de travailler ensemble dans l'intérêt général. Elle mobilise l'intelligence collective pour orienter l'action et décider d'un commun souhaitable pour tous.

Le constat souligne une asymétrie persistante dans les rapports entre cadres et non-cadres. L'ambition de la réforme s'inscrit dans une temporalité progressive :

- **À court terme** : sensibiliser afin de mettre en lumière l'intérêt de la coopération et de l'autonomie.
- **À moyen terme** : renforcer les compétences en matière de gestion coopérative et de soutien actif à l'autonomie des équipes.
- **À long terme** : inscrire durablement l'autonomie comme un levier de performance organisationnelle et de qualité de vie au travail.

La révision des programmes du CAFDES et du diplôme d'État d'ingénierie sociale (DEIS) devrait introduire des modules consacrés à la **gestion coopérative** et à l'accompagnement des équipes vers une autonomie responsable, illustrés par des études de cas fondées sur des situations réelles. En miroir, les professionnels non-cadres gagneraient à bénéficier d'ateliers participatifs visant à mieux comprendre les enjeux de l'encadrement, tout en travaillant les **compétences relationnelles** et la capacité à assumer une responsabilité individuelle et collective.

Participation	Collaboration	Coopération
S'exprimer et être associé	Travailler ensemble sur une tâche	Concevoir et agir à plusieurs, durablement
Information → avis	Production conjointe	Décision partagée et interdépendance
Comité, consultation	Groupe-projet	Réseau, partenariat structuré

5. Illustrations par la pratique (vignettes de terrain)

Cette section recense des exemples inspirants et des initiatives de terrain, issus des documents de travail et des annexes, afin d'illustrer concrètement les orientations proposées.

5.1. Dispositifs de mentorat et réseaux de tutorat

Le **mentorat**, exercé par des professionnels expérimentés au bénéfice des cadres, permet de transmettre une culture de secteur et une intelligence de situation. Les documents mettent en avant des dispositifs de mentorat associant apports techniques et accompagnement individualisé. En complément, l'accompagnement au quotidien peut s'incarner dans des réseaux de tutorat, favorisant la reconnaissance institutionnelle des fonctions et rompant l'isolement des cadres de proximité.

5.2. Formations immersives et médiation interculturelle

Pour les nouveaux cadres issus de secteurs extérieurs, certaines associations proposent des **formations immersives**. Elles permettent de comprendre le quotidien des équipes au travers de stages d'immersion en service, incluant une participation active aux activités. Pour sécuriser l'intégration, la mobilisation de médiateurs interculturels au sein des structures peut jouer un rôle de passerelle entre des logiques professionnelles parfois divergentes.

5.3. Immersions régulières et présence sur le terrain

Une pratique identifiée consiste en des immersions régulières des cadres au sein des équipes de terrain. Cette présence constitue une condition pour **mesurer les effets réels des décisions sur le travail des professionnels et sur la qualité de l'accompagnement**. Elle permet de sortir d'un mode de communication strictement descendant et de favoriser un étayage de proximité.

5.4. Partenariats de recherche-action et co-construction

Le développement de partenariats avec des institutions afin de mener des **projets de recherche-action** constitue une modalité concrète pour étudier les effets de l'autonomie sur le fonctionnement des équipes. Cette approche permet de coproduire du savoir avec les équipes et les usagers, en s'appuyant sur une culture de l'écriture professionnelle.

5.5. Formations croisées entre cadres et administrateurs

Afin de favoriser une interconnaissance mutuelle et de **prévenir les tensions entre gouvernance et fonctions de direction**, des formations croisées entre cadres et administrateurs sont expérimentées. Elles peuvent constituer un préalable à la définition de règles du jeu partagées et permettre

Participation des personnes accompagnées et savoirs expérientiels

Certaines initiatives montrent comment la participation des personnes accompagnées peut enrichir les pratiques professionnelles. À l'ESAT Les Ateliers de Jemappes (Entraide Union), un comité des ouvriers élu permettait aux travailleurs de formuler des propositions, d'échanger régulièrement avec la direction et de participer à des décisions collectives, constituant une forme de démocratie interne.

Au pôle Henry Dunant de la Croix-Rouge française à Amiens, une démarche d'intervention par les pairs a également été développée : des personnes en situation de handicap animent des ateliers sur l'emploi, la santé ou le logement à partir de leur expérience. Ces démarches contribuent à reconnaître les savoirs issus de l'expérience et à renforcer la coopération entre professionnels et personnes accompagnées.

d'objectiver des acquis communs en matière de stratégie associative.

6. Éthique, bientraitance et clinique de l'organisation

Le cadre se définit comme un animateur du sens et le garant de l'autonomie professionnelle. Sa mission consiste à préserver la responsabilité des acteurs, ce qui suppose d'appréhender l'équilibre entre le contrôle nécessaire à la sécurité et la responsabilisation des professionnels. L'éthique et la clinique de l'organisation occupent ici une place centrale. Former les cadres revient à les outiller pour **affronter des dilemmes éthiques** de plus en plus complexes, qu'il s'agisse d'injonctions paradoxales, de choix entre deux options d'égale légitimité, ou encore de situations où le droit ne constitue pas toujours le reflet de la justice ou de l'équité. Ces tensions peuvent générer une souffrance éthique et appellent un travail de réflexion institutionnelle partagé. La tension entre la protection due à la personne et le respect de son droit à l'autodétermination en constitue une illustration. Dans ce cadre, l'arbitrage doit viser une forme de bientraitance organisationnelle. Cela passe par la capacité à redonner du sens à la fonction managériale et à soutenir un management du travail soutenable.

Permettre aux cadres de s'inscrire dans une démarche de codéveloppement constitue un levier à structurer. Le codéveloppement est une méthode d'intelligence collective visant à prévenir l'isolement managérial par des séances de travail entre pairs, à partir d'une situation vécue et présentée par l'un des participants. Il contribue au développement de compétences individuelles et collectives, renforce la solidarité et l'interdépendance, et consolide des valeurs partagées ainsi qu'une culture managériale commune.

L'instauration de comités de veille éthique, la désignation de référents internes ou, le cas échéant, le recours à un appui externe, constituent des leviers concrets pour transformer la formation théorique en vigilance partagée. De la même manière, la gestion budgétaire gagne à s'inscrire dans une réflexion globale sur le sens de l'action et sur ses effets réels. Enfin, la définition de normes relatives aux taux d'encadrement doit garantir une proximité suffisante avec les équipes : cette proximité constitue une condition d'un fonctionnement à échelle humaine.

7. Conditions de mise en œuvre et ingénierie financière

La transformation suppose de lever plusieurs verrous, au premier rang desquels les contraintes financières. Elle implique de structurer des budgets dédiés à la formation des cadres et des administrateurs, clairement distingués de ceux consacrés à la formation des salariés. Lorsque les administrateurs ne sont pas salariés de la structure (bénévoles, élus associatifs), les dépenses de formation qui les concernent ne relèvent pas, en principe, du champ des dépenses imputables sur l'obligation de financement de la formation professionnelle des salariés : elles doivent donc être identifiées et financées sur des **lignes budgétaires spécifiques**, en cohérence avec les règles d'imputabilité fixées par le Code du travail et la doctrine administrative.

La formation des administrateurs constitue un préalable pour favoriser une interconnaissance mutuelle et prévenir les tensions entre gouvernance et fonctions

de direction. Pour soutenir cet effort, les structures peuvent mobiliser, selon leur situation, plusieurs ressources :

- le **Fonds pour le développement de la vie associative (FDVA)**, qui peut financer la formation des bénévoles, responsables associatifs ou élus.
- le **Compte personnel d'activité (CPA)**, via le **compte d'engagement citoyen**, permettant à des bénévoles exerçant des responsabilités de direction, d'administration ou d'encadrement d'acquérir des droits à formation.
- les **fonds propres associatifs**, et, le cas échéant, l'appui de réseaux et fédérations afin de consolider l'ingénierie et la mutualisation des actions.

En intégrant les **enjeux numériques, la santé mentale au travail et la prévention de la souffrance éthique**, ces parcours contribuent à la continuité et à la robustesse de l'organisation. Enfin, la question des outils de communication et de l'accès à l'information doit être traitée avec une vigilance particulière, afin que les structures de petite taille, disposant de budgets restreints, ne soient pas écartées des flux d'information et des dispositifs de formation, ce qui conditionne une équité réelle de moyens au sein du secteur.

S'agissant des collectivités territoriales, le plan de formation doit intégrer ce besoin ; le cas échéant, le sujet peut être travaillé avec des organismes tels que le CNFPT et l'INET, dans le cadre des formations statutaires obligatoires et de la formation tout au long de la carrière. Dans les deux cas, il s'agit de proposer, et, lorsque le cadre statutaire le prévoit, de rendre obligatoires, des formations permettant d'accompagner les nouveaux cadres dans leur prise de fonction, puis d'inscrire la professionnalisation dans la durée. Les nouveaux enjeux du travail social et les enjeux managériaux doivent y être traités de manière explicite.

Enfin, des budgets dédiés à **l'innovation managériale** gagnent à être sanctuarisés. De même, des financements territoriaux destinés à soutenir l'ingénierie de formation des cadres de la fonction publique peuvent être mobilisés, selon les dispositifs existants à l'échelle des territoires et des employeurs.

8. Évaluation et indicateurs d'efficience

L'évaluation de la nouvelle articulation entre gouvernance et fonctions de direction doit être multidimensionnelle. Elle doit **associer l'ensemble des acteurs** de la dynamique institutionnelle, y compris les personnes accompagnées, dans une approche coopérative et selon un travail d'intelligence collective réunissant toutes les parties prenantes de la structure. Elle doit être conduite avec une régularité définie en commun au cours de l'année, afin de permettre des ajustements progressifs au fur et à mesure de la mise en œuvre des actions. Au-delà de la mesure, cette démarche contribue à renforcer les capacités et l'implication des personnes concernées et à **redonner du sens** aux orientations engagées.

L'utilisation d'outils variés, allant de **questionnaires de retour d'expérience** à des **entretiens individuels approfondis**, en passant par l'analyse des résultats

issus de projets pilotes, permet de consolider la robustesse du diagnostic. Les indicateurs peuvent notamment inclure :

- le taux de participation des parties prenantes aux formations et aux processus de décision ;
- le niveau de satisfaction des participants ;
- l'évolution de la cohésion d'équipe et de l'autonomie ;
- le nombre de projets actualisés au regard du projet associatif ;
- le suivi des temps d'échange effectifs entre cadres de direction et équipes professionnelles ;
- le niveau de satisfaction des personnes accompagnées ;
- le niveau de décloisonnement entre services (à titre d'exemple, l'expérience de la Gironde).

Il est souhaitable d'intégrer ces indicateurs dans le cadre des démarches d'évaluation de la qualité des établissements.

9. Perspectives d'évolution et protection des acteurs

Il convient de reconnaître l'histoire d'une organisation comme le résultat d'un ajustement collectif, qui possède sa propre cohérence et un sens qu'il convient de respecter. Une organisation n'est pas une table rase : elle est le fruit d'un projet régulièrement réinterrogé, de négociations passées et de compromis qui fondent son identité. Si cette histoire doit évoluer, la transformation ne peut s'opérer que dans la concertation et le débat contradictoire.

Il convient, par ailleurs, de ne pas paralyser l'action de terrain par des injonctions administratives superflues. Les **pratiques d'hypercontrôle** doivent céder la place à un management fondé sur la confiance. Dans ce cadre, la protection des salariés contre les formes de maltraitance institutionnelle doit être pleinement prise en compte, en cohérence avec les obligations de prévention et de protection de la santé et de la sécurité au travail prévues par le Code du travail. Le déploiement d'une telle démarche comporte néanmoins des risques — résistance au changement, surcharge des personnes ressources ou des mentors — qui exigent une vigilance particulière. Les contenus et dispositifs doivent également s'adapter aux évolutions législatives, notamment à la loi n° 2024-317 du 8 avril 2024 portant mesures pour bâtir la société du bien vieillir et de l'autonomie.

La **fonction publique territoriale** est une institution employeuse de plein exercice. Elle est, elle aussi, confrontée à des **dilemmes éthiques et organisationnels** comparables à ceux du secteur associatif. D'où la nécessité d'explicitier de manière rigoureuse la conception de la qualité et les conditions concrètes de sa mise en œuvre.

Un paradoxe demeure toutefois particulièrement saillant : l'insuffisance des moyens au regard d'exigences croissantes de qualité. Peut-on réellement accompagner mieux, avec moins, sans dégrader l'accompagnement des personnes, ni les conditions de travail des professionnels ? À quel moment les fonctions de direction doivent-elles considérer qu'une activité ne peut plus être maintenue, lorsque la contrainte budgétaire conduit à des **accompagnements**

dégradés, susceptibles de constituer une maltraitance tant des personnes accompagnées que des professionnels ? La question mérite d'être posée explicitement, car elle engage une responsabilité éthique, juridique et politique.

Enfin, la **gestion des transitions** doit permettre aux dirigeants d'intégrer l'héritage de leurs prédécesseurs afin d'assurer la continuité des missions. Le dirigeant a l'obligation de rendre compte régulièrement de son action au conseil d'administration, ou, dans le cas des collectivités, à ses autorités élues (départementales, communales), dans une logique de reddition de comptes indispensable à la transparence et à la continuité de l'action publique ou associative.

	Contraintes faibles	Contraintes fortes
Concertation forte	Transformation maîtrisée (appropriation)	Tension gérable (si priorisation)
Concertation faible	Essoufflement (éparpillement)	Risque élevé (injonctions, surcharge)

10. Synthèse des propositions et recommandations

Ce tableau recense l'intégralité des propositions contenues dans les documents, en croisant les recommandations de principe avec les illustrations concrètes issues des vignettes.

Thématiques	Recommandations et préconisations	Vignettes et leviers opérationnels
Gouvernance et stratégie	S'inspirer du modèle de l'entreprise à mission. Clarifier la frontière entre pilotage politique et gestion opérationnelle. Obligation de reddition de comptes régulière. Orientation vers une dynamique d'implication coopérative de l'ensemble des acteurs	Projets politiques de mandature. Formations croisées cadres / administrateurs. Schémas explicatifs pour la transparence budgétaire.
Organisation et statuts	Clarifier la distinction statut/rôle/fonction/mission. Distinguer cadres techniques et fonctionnels. Articuler document unique des délégations et fiches de poste.	Analyse de l'histoire organisationnelle comme ajustement collectif. Vigilance face aux « gourous » de la gestion.
Égalité et démocratie	Appliquer la parité. Intégrer salariés et usagers aux décisions stratégiques.	Élection au suffrage direct et secret des collèges de représentants. Rédaction au féminin

		du « Livre blanc du travail social ».
Acculturation des cadres	Déployer une stratégie spécifique pour les cadres hors secteur. Privilégier la compréhension du geste professionnel.	Stages d'immersion directe en service. Mise en place de médiateurs interculturels. Participation aux activités quotidiennes.
Mentorat et tutorat	Généraliser le mentorat pour transmettre l'intelligence de situation. Valoriser le management intermédiaire par des réseaux de soutien.	Programmes de mentorat participatif (technique + individualisé). Réseaux de tutorat quotidien. Codéveloppement
Autonomie et participation	Promouvoir une autonomie responsable. Définir des normes de taux d'encadrement pour garantir la proximité.	Ateliers participatifs coopératifs pour les non-cadres. Immersions régulières des dirigeants au sein des équipes de terrain.
Ingénierie financière	Sanctuariser des budgets dédiés (FDVA, CPA, fonds propres). Séparer les enveloppes cadres/administrateurs et salariés (Code du travail).	Mobilisation active des têtes de réseaux pour le financement des parcours spécifiques.
Recherche et réflexivité	Généraliser l'APP aux équipes de direction. Favoriser la co-analyse avec les personnes accompagnées.	Partenariats institutionnels de recherche-action sur l'autonomie. Travaux sur l'écriture professionnelle.
Qualité et évaluation	Évaluer l'efficacité organisationnelle tous les six mois. Intégrer les indicateurs à l'évaluation qualité.	Questionnaires de satisfaction, audits internes et observation participative sur le terrain.
Santé et bien-être	Interroger les pratiques d'hypercontrôle. Garantir la sécurité de résultat contre la maltraitance institutionnelle.	Veille sur la santé mentale au travail et prévention de la souffrance.

11. Bibliographie et ressources documentaires

Textes juridiques et réglementaires

- Code de l'action sociale et des familles.
- Code du travail.
- Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association.
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle.
- Loi n° 2024-317 du 8 avril 2024 portant mesures pour bâtir la société du bien vieillir et de l'autonomie.

Gouvernance associative, direction et encadrement

- Batifoulier, F., & Noble, F. (2005). *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale*. Dunod.
- Heichette, S. (2023). *Les cadres salariés du secteur social et médico-social*. Presses universitaires de Rennes.
- Jaeger, M. (2023). *Principes et pratiques d'action sociale : Sens et non-sens de l'intervention sociale*. Dunod.
- Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (dir.). (2013). *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*. Érés.
- Perret, V., & Josserand, E. (2003). *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*. Vuibert.

Transformations du travail des cadres et managérialisation

- Heichette, S. (2021). La dualisation des cadres du secteur social et médico-social français : Une révolution managériale du travail social. *Nouvelles pratiques sociales*, 32(1), 150-165.
- IREIS-ESPASS. (2022). *L'évolution des métiers de l'encadrement et de direction dans les secteurs du social et du médico-social*.
- Sabouné, K. (2021). Difficultés des managers du médico-social : la formation est-elle le problème ou la solution ? *Le Média Social*.
- Club des managers de proximité – Uriopss Occitanie. (s. d.). *Espace numérique du Club des managers de proximité* [Espace de ressources en ligne]. Uriopss Occitanie. Consulté le 21 février 2026, sur : https://padlet.com/l_courtin/le-club-des-managers-de-proximit-uripss-occitanie-2022-fact-uvnrxr8jhg97ikfq...
- Ropers, P. (2026). *Il est urgent de redéfinir la fonction directoriale*. *Direction[s]*, (249), 40-41.

Organisations responsabilisantes et clinique de l'organisation

- Buck, J. A., & Endenburg, G. (2012). The creative forces of self-organization. *Sociocratic Center, Rotterdam, The Netherlands, Tech. Rep*, 1-4.
- De Gaulejac, V. (2006). La société malade de la gestion. *Revue française de gestion*, 2, 161-169.
- Getz, I. (2017). *L'entreprise libérée*. Fayard.

Acculturation des cadres issus d'autres secteurs dans le travail social

Introduction et contexte général

Le secteur social et médico-social traverse une mutation profonde, marquée par une complexification des besoins des usagers et une exigence accrue de performance organisationnelle et qualitative. Dans ce contexte, l'arrivée de cadres issus de secteurs extérieurs, qu'il s'agisse de l'industrie, des services ou de la fonction publique d'État, constitue une opportunité de renouvellement des pratiques managériales. Toutefois, cette ouverture comporte des risques de décalage culturel susceptibles de fragiliser le sens de l'action. L'encadrement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) ne peut se réduire à une gestion purement administrative ou financière : il doit s'inscrire dans le respect des missions d'intérêt général et d'utilité sociale définies par l'article L311-1 du Code de l'action sociale et des familles.

L'enjeu de cette acculturation est d'éviter une approche technocratique qui ferait l'économie de la compréhension du geste professionnel et de la relation humaine. Cette méconnaissance des spécificités structurelles complique souvent le partage du sens du travail, la compréhension mutuelle et l'accompagnement efficace des équipes. Bien que l'obtention du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES), conformément aux dispositions de l'article D451-11 du Code de l'action sociale et des familles, constitue un socle de formation indispensable, l'expérience montre que l'intégration réussie de ces cadres exige un dispositif d'acculturation adapté pour pallier les carences de l'immersion initiale.

Objectifs de la démarche

La mise en œuvre d'une stratégie d'acculturation poursuit une triple ambition. À court terme, il s'agit de faciliter l'intégration des nouveaux cadres en leur offrant une compréhension approfondie du secteur social et médico-social, sécurisant ainsi leur prise de poste. À moyen terme, l'objectif est de renforcer la cohésion et la communication au sein des équipes de direction et de terrain, en évitant les clivages entre une vision purement comptable gestionnaire et une vision clinique. À long terme, cette synergie doit garantir un accompagnement de qualité des usagers, en veillant à ce que les décisions managériales soient toujours au service du projet d'établissement et du respect des droits fondamentaux des personnes accueillies, tels qu'énoncés à l'article L311-3 du Code de l'action sociale et des familles.

Analyse des propositions d'amélioration et bonnes pratiques

La première étape repose sur l'élaboration de programmes de formation continue spécifiquement dédiés à l'identité du travail social. Ces parcours pédagogiques se centrent sur les valeurs, les pratiques et les enjeux de la bientraitance. Des initiatives inspirantes, telles que les formations immersives proposées par certaines associations, permettent aux nouveaux cadres de comprendre le

quotidien des équipes par des stages d'immersion directe en service, favorisant une appréhension concrète des réalités du terrain.

Le mentorat, exercé par des professionnels expérimentés et formés, constitue un second levier majeur. Ce système de parrainage permet de transmettre une culture de secteur et une intelligence de situation que les manuels de gestion ne peuvent retranscrire. Ce compagnonnage professionnel favorise la compréhension des rapports de force institutionnels et des subtilités des relations avec les autorités de tarification et de contrôle. Dans certains cas, la mise en place de médiateurs interculturels au sein des structures facilite cette intégration en servant de pont entre les logiques de secteurs différents.

Parallèlement, l'organisation d'ateliers d'échanges et de co-construction entre les cadres et les équipes s'avère nécessaire. Ces sessions régulières permettent de partager les expériences et d'élaborer ensemble des pratiques communes. Enfin, l'immersion physique sur le terrain, encouragée par une participation active aux activités quotidiennes, demeure la condition nécessaire pour que le cadre mesure l'impact de ses décisions sur le travail des professionnels et la qualité de vie des résidents.

Conditions de mise en œuvre et ingénierie de déploiement

Le succès de cette démarche repose sur une mobilisation concertée des ressources humaines et financières. Il est impératif de mobiliser des formateurs spécialisés et des mentors expérimentés disposant de la légitimité nécessaire, tout en sanctuarisant un budget dédié à la formation et aux activités d'immersion. Le calendrier de déploiement doit s'établir sur une année complète, rythmée par des évaluations trimestrielles pour ajuster le dispositif en continu.

Ce processus comporte des risques, notamment une résistance au changement de la part des cadres entrants ou une surcharge de travail pour les mentors. Une vigilance particulière doit donc être accordée à l'articulation entre ces dispositifs et les obligations de formation prévues par le Code du travail, tout en veillant à l'amélioration du recrutement et de la rétention des talents dans un secteur social et médico-social en tension.

Modalités d'évaluation et indicateurs d'efficience

L'évaluation de la politique d'acculturation doit être multidimensionnelle et s'effectuer tous les six mois pour garantir sa pertinence. Les indicateurs de suivi incluent le taux de participation aux formations, le niveau de satisfaction des participants ainsi que l'amélioration constatée de la cohésion d'équipe. Pour ce faire, plusieurs outils doivent être mobilisés : des questionnaires de satisfaction, des entretiens individuels approfondis et des grilles d'observations sur le terrain.

Il est souhaitable d'intégrer ces indicateurs dans le cadre de l'évaluation de la qualité des établissements, prévue par l'article L312-8 du Code de l'action sociale et des familles. La capacité d'une institution à intégrer des cadres issus d'autres horizons tout en préservant son identité sociale devient un indicateur de sa maturité organisationnelle et de sa qualité d'accompagnement.

Perspectives et évolutions futures

Après une phase pilote réussie, ce programme d'acculturation pourrait être étendu à l'ensemble des structures du secteur. Les contenus de formation devront faire l'objet d'une adaptation continue pour intégrer les évolutions législatives, comme celles introduites par la loi n° 2024-317 du 8 avril 2024 portant mesures pour bâtir la société du bien vieillir et de l'autonomie. Cette mise à jour régulière doit également prendre en compte les retours d'expérience des participants pour coller au plus près des réalités changeantes. La pérennité du modèle social français repose sur cette capacité à hybrider les compétences managériales avec les valeurs historiques de la solidarité nationale.

Renforcement des formations et promotion de l'autonomie dans les relations entre cadres et non-cadres

Les mutations profondes qui traversent le secteur social et médico-social imposent aujourd'hui de repenser les dynamiques relationnelles au sein des organisations. Le constat de départ, qui fonde notre analyse pour le Haut conseil du travail social, souligne une asymétrie persistante dans les rapports entre cadres et non-cadres, souvent marqués par un manque de compréhension réciproque et de collaboration effective. Alors que les professionnels de terrain expriment des attentes fortes concernant leur autonomie, celle-ci se trouve fréquemment entravée par des cadres sur-sollicités ou par des structures excessivement hiérarchisées. Cette situation justifie pleinement la promotion d'une gouvernance participative coopérative et d'une échelle humaine dans les relations professionnelles, enjeux qui doivent être intégrés dès les cycles de formation initiale.

L'ambition de cette réforme s'inscrit dans une temporalité progressive qui débute par une phase de sensibilisation. À court terme, il s'agit d'éveiller les consciences des cadres et des non-cadres sur l'intérêt de la collaboration et de l'autonomie comme piliers des pratiques professionnelles. Cette étape prépare le terrain pour un renforcement des compétences managériales à moyen terme, orienté vers la gestion coopérative et le soutien actif à l'autonomie des équipes. À plus longue échéance, l'objectif est de transformer durablement les cultures organisationnelles pour que l'autonomie des équipes devienne un levier de performance et de bien-être au travail, soutenu par une gouvernance solide.

Pour parvenir à cette transformation, la révision des programmes de formation supérieure, notamment le certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale et le diplôme d'État d'ingénierie sociale, apparaît comme un axe majeur. L'introduction de modules spécifiques consacrés à la gestion coopérative et à l'accompagnement des équipes vers une autonomie responsable, illustrés par des études de cas pratiques basées sur des situations réelles, permettrait de doter les futurs cadres d'outils opérationnels. En miroir, les professionnels non-cadres doivent bénéficier d'ateliers participatifs visant à promouvoir la compréhension des enjeux de l'encadrement, tout en travaillant sur les compétences relationnelles et la capacité de prise de responsabilité individuelle.

Le déploiement de dispositifs de mentorat et de coaching constitue un complément indispensable à ces formations académiques. Un programme de mentorat, animé par des professionnels expérimentés au bénéfice des cadres, favoriserait la transmission de postures d'ouverture. Parallèlement, un coaching spécifique proposé aux équipes permettrait de sécuriser leur montée en autonomie. Ces évolutions pédagogiques ne peuvent toutefois porter leurs fruits sans une clarification structurelle des rôles. Il convient de distinguer plus nettement les fonctions des cadres techniques et fonctionnels pour limiter les effets de sur-hiérarchisation. La définition de normes relatives aux taux d'encadrement doit également garantir une proximité suffisante avec les équipes, condition nécessaire à une échelle humaine.

La mise en œuvre de ces préconisations exige une mobilisation cohérente des ressources humaines, en impliquant des formateurs et des mentors expérimentés. Sur le plan financier, l'allocation d'un budget dédié aux programmes de formation et de mentorat est requise. Une phase pilote d'une durée d'un an, rythmée par des

évaluations trimestrielles, permettrait de tester la pertinence des outils sur un échantillon représentatif avant tout déploiement massif. Il faut cependant rester attentif aux risques de résistance au changement de la part des équipes ou à une possible surcharge de travail pour des cadres déjà éprouvés par leurs missions quotidiennes.

L'évaluation de ce processus de transformation s'appuiera sur des indicateurs de suivi précis, tels que le taux de participation et le degré de satisfaction des acteurs, complétés par un suivi rigoureux des progrès réalisés sur l'autonomie des équipes. La fréquence des évaluations s'établira sur un rythme semestriel, intégrant des retours qualitatifs fournis par les participants. L'utilisation d'outils variés, allant des questionnaires aux entretiens individuels en passant par l'analyse fine des résultats des projets pilotes, garantira la robustesse du diagnostic. Des exemples inspirants, comme les programmes de mentorat participatif combinant formation technique et accompagnement individualisé ou les immersions régulières de cadres au sein des équipes de terrain, démontrent déjà la viabilité de ces approches.

Ces initiatives créent un cercle vertueux où la formation, l'organisation et la gouvernance se nourrissent mutuellement. En renforçant les formations cadres et en définissant des normes d'encadrement plus claires, l'organisation favorise une culture de la participation et de l'échange. Enfin, les perspectives d'évolution de ce travail ouvrent la voie à une généralisation des programmes à l'ensemble du secteur après validation de la phase pilote. Le développement de partenariats avec des institutions pour mener des projets de recherche-action permettrait d'étudier les effets de l'autonomie sur la performance des équipes. Cette réflexion s'appuie sur des travaux de référence, notamment ceux de Jacques Riffault sur l'écriture professionnelle, le rapport du Haut conseil du travail social concernant les relations cadres et non-cadres, ainsi que les études sur les gouvernances participatives disponibles sur la plateforme HAL.

Place de la formation des cadres dans l'évolution des organisations

Dans le cadre des travaux menés sous l'égide du Haut conseil du travail social, la réflexion portant sur l'évolution des organisations par un encadrement différent souligne une exigence fondamentale : la formation des cadres ne peut plus être envisagée comme un simple accessoire de la fonction, mais doit s'affirmer comme la condition même de son exercice. Dans un secteur social et médico-social marqué par une complexité croissante des organisations, des tensions éthiques persistantes et une diversification marquée des profils professionnels, la formation constitue le levier d'action principal pour garantir la qualité de l'accompagnement et la pérennité des structures.

La reconnaissance du métier de dirigeant comme identité professionnelle

Le premier constat partagé par les acteurs du secteur réside dans la mutation profonde de la fonction de direction. Celle-ci est désormais reconnue comme un métier à part entière, qui ne se limite plus à la simple application de directives administratives ou budgétaires. L'identité professionnelle du cadre se construit à l'intersection de compétences relationnelles, stratégiques et éthiques, doublées d'une capacité à porter et à transmettre les valeurs fondatrices de l'action sociale. Cette professionnalisation appelle une reconnaissance qui dépasse les simples grilles indiciaires pour embrasser une dimension symbolique et statutaire, seule garante de l'attractivité du métier et de sa légitimité interne. En tant que producteur de savoirs, régulateur institutionnel et apprenant au sein du collectif, le directeur devient un acteur central de la stabilité des organisations.

Les dimensions constitutives du parcours de formation

Le développement des compétences des cadres s'articule autour de plusieurs axes complémentaires qui doivent être structurés tout au long de la carrière. La formation continue doit d'abord s'attacher à outiller les encadrants pour la gestion des collectifs, en privilégiant l'émergence d'une animation non hiérarchique capable de naviguer dans les zones de conflit et de négociation. Cette approche inclut nécessairement une maîtrise de l'évaluation, de la démarche qualité et de l'accompagnement au changement, le tout irrigué par une éthique appliquée aux situations quotidiennes.

Parallèlement, la question de l'acculturation des nouveaux profils devient un enjeu majeur pour le secteur. L'arrivée de cadres issus du secteur privé ou d'autres horizons professionnels impose la mise en place de parcours d'intégration structurants. Ces parcours doivent favoriser une immersion réelle dans les réalités du terrain, une appropriation de l'histoire du secteur, ainsi qu'un compagnonnage avec des pairs expérimentés. L'évaluation régulière de la progression durant cette phase d'intégration, par une mesure des acquis et des formations croisées entre cadres et administrateurs, assure la réussite de l'insertion dans l'organisation.

Le cadre comme animateur de sens et garant de l'autonomie

Au-delà de ses fonctions gestionnaires, le cadre se définit dorénavant comme un animateur du sens de l'action de terrain et le garant de l'autonomie professionnelle des équipes. Sa mission consiste à préserver et à encourager la responsabilité des acteurs, ce qui nécessite une posture spécifique de soutien. La formation doit permettre d'appréhender l'équilibre entre le contrôle nécessaire à la sécurité des

usagers et la responsabilisation des professionnels. Cette dynamique passe par l'animation de régulations collectives régulières, où la reconnaissance des identités de chacun permet de solidifier le socle commun de l'intervention sociale.

L'éthique et la clinique de l'organisation occupent ici une place centrale. Former les cadres revient à les outiller pour affronter des dilemmes éthiques de plus en plus complexes et pour arbitrer en faveur d'une bienveillance organisationnelle. La mise en place de comités de veille éthique ou la désignation de référents internes constituent des leviers concrets pour transformer la formation théorique en une vigilance partagée, faisant ainsi de l'éthique une dimension inséparable des responsabilités d'encadrement.

La réflexivité et la co-construction avec les personnes accompagnées

L'une des orientations les plus fortes des travaux actuels concerne le développement de l'analyse de la pratique professionnelle. Cette modalité de formation, fondée sur la réflexivité, doit s'étendre aux équipes de direction dans des cadres internes ou inter-structures, tels que les observatoires ou les groupes de codirection. Une perspective novatrice émerge avec la logique de co-analyse intégrant les personnes accompagnées dans certains dispositifs. Dans cette approche, le savoir n'est plus seulement transmis verticalement mais produit collectivement, favorisant une culture de l'écriture professionnelle et du débat indispensable à la vitalité des institutions.

Les conditions structurelles de mise en œuvre et les perspectives financières

La transformation de ces principes en réalités opérantes suppose la levée de plusieurs verrous, notamment financiers. Il apparaît nécessaire de structurer des budgets dédiés à la formation des cadres, distincts de ceux alloués aux autres salariés, en mobilisant des dispositifs tels que le Fonds pour le développement de la vie associative, le Compte personnel d'activité ou les fonds propres associatifs. Une mobilisation active des fédérations et des têtes de réseaux est attendue pour soutenir cet effort de professionnalisation. La formalisation d'un cadre de référence partagé sur les compétences attendues doit permettre de mieux articuler la formation initiale, dispensée dans le cadre du CAFDES ou du DEIS, avec des modules de spécialisation plus souples ou hors des diplômes existants.

Un accent particulier doit être mis sur la valorisation du management intermédiaire. La formation ciblée des cadres de proximité et la reconnaissance institutionnelle de leur fonction sont fondamentales, tout comme l'accompagnement au quotidien par le biais de réseaux de tutorat. Enfin, la réussite de cette évolution repose sur un lien étroit avec la gouvernance associative. La formation des administrateurs est un préalable pour éviter les tensions avec les directions et favoriser une interconnaissance mutuelle. En intégrant les enjeux numériques, la santé mentale au travail et la prévention de la souffrance, le parcours de formation des cadres devient le garant d'une organisation résiliente. Sans un investissement massif dans ces parcours, la crise de l'encadrement risque de perdurer, au détriment de l'attractivité et de la qualité des accompagnements.

Dirigeance dans le champ de l'action sociale et médico-sociale : directeurs et chefs de service en charge de l'organisation

Diagnostic des tensions organisationnelles et cadre contextuel

Le secteur de l'action sociale et médico-sociale affronte, depuis plusieurs exercices, une raréfaction doublée d'une complexification inédite des ressources budgétaires et financières. Ce phénomène s'inscrit dans une logique de contractualisation accrue, notamment par la généralisation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens prévus à l'article L. 313-11 du Code de l'action sociale et des familles. Cette pression économique s'articule avec un renforcement du contrôle exercé sur les équipes professionnelles, lequel se traduit par un alourdissement constant de la charge administrative au détriment de l'accompagnement direct. Dans ce climat de tension, les instances de gouvernance empiètent de plus en plus sur la dirigeance. Certains administrateurs n'hésitent plus à décider à la place des directions, brouillant la frontière entre le pilotage stratégique, dévolu au politique, et la gestion opérationnelle, propre à l'exécutif.

Cette confusion des rôles s'accompagne d'une diversification excessive des missions confiées aux dirigeants et aux cadres de terrain. Ces derniers se trouvent dans l'obligation de « tout faire », ce qui engendre un rapport entre encadrant et encadrés disproportionné. Nous constatons qu'un même cadre peut avoir à superviser un nombre trop important de structures, d'agents ou de salariés, dépassant les seuils raisonnables d'une supervision qualitative. La conséquence directe de ce déséquilibre est alarmante : sur une année civile entière, certains cadres de direction ne rencontrent jamais physiquement leurs équipes. Cet éloignement structurel fragilise le fonctionnement associatif et dilue le lien avec l'ensemble de la communauté professionnelle, réduisant la communication à un mode strictement descendant qui interdit tout espace de co-construction.

Le déficit de dialogue nourrit une illisibilité des responsabilités où chacun ignore les contours précis de son périmètre d'intervention. L'absence de règles du jeu partagées concernant les modes de travail attendus renforce ce sentiment de désorganisation. Les directions, de moins en moins autonomes, se retrouvent reléguées au rang d'instances d'exécution des politiques publiques, alors qu'elles devraient constituer des forces de proposition. L'affaiblissement de la dimension créatrice et prospective des équipes dirigeantes installe un sentiment d'isolement dont les manifestations varient selon les territoires et les cultures organisationnelles. Ces effets convergent vers une perte de sens, des résignations ou des départs anticipés de cadres incapables de maîtriser un périmètre devenu trop vaste et trop flou. Ce phénomène est aggravé par l'absence d'évaluation qualitative et quantitative sérieuse des politiques publiques. Faute de retours structurés, les acteurs ne mesurent plus l'utilité réelle de leurs actions, ce qui alimente un sentiment de vacuité. En somme, nous faisons face à un enchevêtrement de contraintes financières, structurelles et humaines qui justifie une refonte globale des modes d'organisation.

Objectifs d'une refonte des modes d'encadrement

L'objectif de cette refonte consiste à clarifier les statuts, les rôles et les fonctions et les rôles afin de stabiliser les relations entre la gouvernance et la dirigeance. Il convient de s'extraire d'une position de simple gestion et de contrôle pour évoluer vers une posture d'animation et de soutien des collectifs. Le dirigeant doit

redevenir le porteur de sens du projet institutionnel. Cette mission impose d'intégrer la réflexion éthique dans la fonction de direction, en cohérence avec les exigences de l'article L. 311-1 du Code de l'action sociale et des familles qui place le respect de la dignité et de l'intégrité au cœur de l'action sociale.

Un travail approfondi doit être mené sur la distinction entre ce qui relève du statut, du rôle, de la fonction, des rôles et des missions. Le statut définit la position juridique et contractuelle du cadre, tandis que le rôle incarne la posture attendue dans les interactions sociales et professionnelles. La fonction regroupe les responsabilités structurelles permanentes. Les rôles dévolus à la fonction incarnent la posture attendue dans les interactions sociales et professionnelles (garantie juridique de l'action – guidance, appui et conseil – impulsion d'une dynamique collective...). Ils exigent agilité et réactivité.

La fonction regroupe les responsabilités structurelles permanentes, alors que les missions décrivent les actions spécifiques à accomplir dans un temps donné. Cette clarification exige d'articuler de manière dynamique le document unique des délégations avec les fiches de poste pour permettre une compréhension exhaustive de l'organisation. Au-delà de l'aspect contractuel régi par le Code du travail, notamment les articles L. 1221-1 et suivants relatifs au contrat de travail, ces outils doivent devenir des leviers de lisibilité juridique.

Il convient également de renforcer les compétences des dirigeants sur l'animation des collectifs, en développant des aptitudes spécifiques en gestion de conflits et en négociation. Ces compétences ne sont pas de simples outils techniques, mais des fondements de la posture de cadre dans un environnement complexe. Le développement de l'analyse de la pratique professionnelle chez les cadres apparaît ici comme un rempart contre l'isolement au service de l'efficacité de l'organisation.

Propositions pour une amélioration durable de l'organisation du travail

L'amélioration des structures suppose de soutenir activement l'inscription et la participation des dirigeants dans les réseaux professionnels pour enrichir les réflexions et rompre l'isolement institutionnel. Nous devons faire valoir l'expertise de terrain pour penser l'organisation de demain, en considérant que les professionnels sont les premiers experts de la réalité sociale. Il s'agit de reconnaître l'histoire d'une organisation comme le résultat d'un ajustement collectif qui possède sa propre cohérence et un sens qu'il convient de respecter. Une organisation n'est pas une table rase : elle est le fruit de négociations passées et de compromis qui fondent son identité.

Si cette histoire doit évoluer, cette transformation ne peut s'opérer que dans la concertation et le débat contradictoire. Pour accompagner ce mouvement, il est nécessaire d'aider la gouvernance dans sa prise de fonction tout en outillant techniquement les dirigeants qui débutent sur leur poste. Le renforcement du sens partagé de l'action passe par la mise en place d'une analyse de la pratique professionnelle intégrant l'ensemble d'une équipe, incluant les acteurs de terrain et les cadres, pour résoudre les difficultés rencontrées. Il faut également intégrer chez les dirigeants une compétence robuste sur la culture de l'évaluation et l'accompagnement des équipes.

En accord avec toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse des financeurs, des directions, des salariés ou des personnes concernées par l'action, il convient de développer une dynamique d'évaluation permettant de s'accorder sur la pertinence des méthodes au service du projet social. Enfin, la question des outils de

communication et de leur accès doit être traitée avec attention, en veillant à ce que les structures de petite taille disposant de budgets restreints ne soient pas exclues des flux d'information, garantissant ainsi une équité de moyens entre les différents acteurs du secteur.

Conditions de mise en œuvre et ingénierie de formation

La mise en œuvre de ces préconisations exige de permettre aux directions de soutenir et de promouvoir leur vision ainsi que leur analyse des attentes des personnes concernées. Elles doivent disposer de la latitude nécessaire pour apporter des transformations réelles basées sur la connaissance fine des besoins. Parallèlement, elles doivent comprendre les évolutions attendues des projets des pouvoirs publics pour mieux les intégrer sans pour autant renoncer à leur autonomie de pensée. Cela suppose de favoriser une concertation sur la question organisationnelle au sein des structures, laquelle doit dépasser les seules obligations légales de consultation prévues par le Code du travail.

La formation constitue le levier majeur de ce changement de paradigme. Nous préconisons le développement de modules spécifiques portant sur l'éthique, la gestion des conflits, les bonnes pratiques professionnelles et l'accompagnement du changement. Les gouvernances, les directions et les cadres doivent être formés de manière conjointe pour créer une culture partagée et éviter les décalages de perception. Il s'agit de renforcer la compétence des associations sur la compréhension des effets produits par les décisions publiques sur leurs propres organisations internes. Cette ambition reste toutefois subordonnée à la mise en adéquation des moyens alloués avec les nécessités réelles d'organisation, car l'on ne saurait transformer les pratiques sans un soutien financier cohérent.

Modalités d'évaluation et exemples de bonnes pratiques

L'évaluation de la qualité de l'encadrement doit s'appuyer sur des indicateurs tangibles. Nous préconisons le suivi rigoureux des temps d'échange entre les cadres de direction et les équipes professionnelles, ainsi que la mesure effective de la participation des équipes aux processus coopératif de décision et d'organisation. L'analyse des retours d'expérience sur la clarté des responsabilités et des délégations constitue également un marqueur de réussite.

Plusieurs bonnes pratiques peuvent d'ores et déjà être identifiées : l'expérimentation de processus coopératifs pour la prise de décision, la mise en place d'instances de régulation formelles entre la gouvernance et la dirigeance, ou encore l'intégration systématique d'une période de transition et de formation pour les nouveaux dirigeants. Ces dispositifs permettent de sécuriser les parcours et de stabiliser les organisations lors des phases de changement, tout en garantissant que le sens porté par les prédécesseurs soit intégré dans la nouvelle dynamique organisationnelle.

Articulation avec les autres préconisations et perspectives d'évolution

Cette réflexion s'articule avec la nécessité absolue de maintenir des discussions régulières entre le conseil d'administration et les dirigeants salariés. Il s'agit de réaffirmer le rôle des bénévoles qui doivent rester à leur place de pilotage stratégique, en laissant la fonction exécutive aux dirigeants professionnels. Le dirigeant a toutefois l'obligation de rendre compte régulièrement de son action au

conseil d'administration, dans une logique de reddition de comptes indispensable à la transparence associative. Le pouvoir au sein de l'organisation du travail doit être pensé pour être partagé.

Dans une perspective d'évolution, nous devons veiller à ne pas paralyser l'action des acteurs de terrain par des injonctions administratives superflues qui pourraient emboliser leur capacité d'intervention auprès des publics. Les pratiques d'hypercontrôle et le contrôle tatillon doivent être réinterrogées au profit d'un management basé sur la confiance. Par ailleurs, il est impératif d'intégrer la notion de protection des salariés contre la maltraitance institutionnelle, conformément aux obligations de sécurité de résultat prévues à l'article L. 4121-1 du Code du travail. Enfin, la gestion des transitions doit permettre aux dirigeants d'intégrer l'héritage de leurs prédécesseurs pour assurer la continuité et la stabilité des missions d'intérêt général.

Projet associatif et renouvellement de la gouvernance dans le secteur social et médico-social

Le paysage associatif contemporain, particulièrement au sein du secteur social et médico-social, se structure autour d'une hétérogénéité de modèles de gouvernance. L'étude du Fonds pour le développement de la vie associative de décembre 2014 met en lumière quatre configurations dominantes : la gouvernance professionnalisée, qui concerne 35 % des répondants, la gouvernance militante à hauteur de 28 %, le modèle resserré pour 25 % d'entre eux, et enfin la gouvernance externalisée pour les 14 % restants. La gestion des structures nécessite aujourd'hui la recherche d'un point d'équilibre, permettant de faire émerger une gouvernance mixte qui soit réellement adaptée aux évolutions du secteur. La dimension politique du projet associatif devient alors le levier principal pour assurer une continuité entre les orientations stratégiques décidées en conseil d'administration et les interventions conduites quotidiennement sur le terrain, offrant ainsi un cadre de référence stable aux valeurs défendues.

Dans cette perspective de transformation, le modèle de l'entreprise à mission constitue une source d'inspiration pour les projets associatifs. Ce concept, qui repose sur la définition d'objectifs sociaux et environnementaux à long terme doublée d'une exigence d'impact mesurable, trouve une résonance particulière dans le monde associatif. La transposition de certains de ses principes ou instances, comme le comité à mission, renforcerait la cohérence entre les finalités affichées et les actions réelles, tout en favorisant une implication plus organique des parties prenantes. Dans cette dynamique, le rôle d'organismes comme l'URSSAF dans le contrôle de la conformité sociale et de l'impact des missions devient un paramètre de gouvernance à intégrer. Le projet associatif demeure l'élément central de cette démarche, car il porte en lui l'objet social et la responsabilité éthique à l'égard des personnes accompagnées.

Sur le plan du droit, la création d'une association suppose le respect des dispositions de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association. Aux termes de ce texte, l'association naît de la volonté d'au moins deux personnes de mettre en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. La rédaction des statuts, qui précise le fonctionnement et l'objet légal de la structure, est une étape obligatoire qui doit être complétée par une vision stratégique à moyen terme. Ce projet doit impérativement décliner les valeurs portées, les axes de développement ainsi que le périmètre des

Le comité à mission, un outil de gouvernance au service du projet associatif.

Son rôle serait de :

- Veiller à la cohérence entre actions et valeurs fondatrices,
- Interroger l'impact social réel,
- Associer toutes les parties prenantes à la réflexion stratégique,
- Eclairer le conseil d'administration sans se substituer à lui.

Espace de vigilance et de dialogue, il contribue à maintenir le cap du sens, à prévenir les écarts entre ambition et pratiques, et à renforcer la <

établissements et services concernés, constituant ainsi la raison même de l'engagement des fondateurs.

Un constat s'impose toutefois : le questionnement éthique, bien que présent dans les discours, se trouve souvent déconnecté des réalités opérationnelles. Si les conseils d'administration l'évoquent lors de choix stratégiques, il irrigue trop rarement la pratique quotidienne de l'action socio-éducative. Pour pallier ce manque, l'instauration de comités de veille éthique et de mécanismes de contrôle interne s'avère nécessaire afin de garantir l'alignement des pratiques managériales avec les missions de l'association. De la même manière, la gestion budgétaire est fréquemment cantonnée à une approche technique, alors qu'elle devrait s'inscrire dans une réflexion globale sur le sens de l'action. Cette défaillance dans l'adoption d'une démarche participative, incluant salariés et personnes accompagnées, affaiblit la portée du projet. Il est intéressant de noter que si les administrations publiques ne sont pas soumises à l'obligation de formaliser un projet associatif, elles déploient des projets politiques de mandature. Ces derniers, qui peuvent être appréhendés tantôt comme des outils de management public, tantôt comme des dispositifs de prospective ou de planification, offrent des modèles de clarification dont le secteur associatif pourrait utilement s'inspirer.

Le premier axe de progrès réside dans la clarification nécessaire entre le pilotage administratif et la conduite de l'action socio-éducative. Cette distinction est le gage d'une coordination efficace entre les niveaux décisionnels et les pratiques de terrain. Pour y parvenir, il convient de promouvoir une gouvernance élargie et partagée, intégrant la représentation des différents territoires pour garantir un ancrage local et une parole collective capable d'infléchir l'action des pouvoirs publics. L'intégration des salariés et des personnes accompagnées dans les processus de décision n'est pas seulement une exigence de démocratie sociale, c'est un moyen de créer des espaces d'expression authentiques. Cette mutation doit s'accompagner d'une transparence budgétaire accrue et de l'utilisation de schémas explicatifs pour rendre les objectifs stratégiques accessibles à tous. En partageant les enjeux financiers, l'organisation permet à chacun de saisir la portée des décisions et de restaurer une confiance mutuelle, évitant ainsi que les choix budgétaires ne soient perçus comme une simple contrainte dénuée de sens.

La question de la représentativité au sein des instances dirigeantes constitue un autre levier de modernisation. Il s'agit d'appliquer, par conviction éthique, les principes de l'article 14 de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle. Bien que ce texte cible initialement les grandes entreprises, ses objectifs de parité sont particulièrement fondamentaux pour un secteur social où les femmes représentent 80 % des effectifs. Cette prédominance féminine est d'ailleurs soulignée par le « Livre blanc du travail social », dont la rédaction au féminin marque une reconnaissance symbolique de cette réalité. L'ambition est d'atteindre une représentation minimale de 30 % de chaque sexe dans les instances dirigeantes d'ici le 1er mars 2026, puis de 40 % d'ici le 1er mars 2029. Cette recherche d'équité doit être complétée par la création de collèges de représentants des salariés et des personnes accompagnées, élus au suffrage direct et secret, afin de garantir une légitimité réelle à leur parole.

Le renforcement des compétences des dirigeants est une condition indispensable de la réussite de ces réformes. Les administrateurs doivent pouvoir accéder à des formations spécifiques pour appréhender la complexité de la gouvernance

associative. Il est impératif de souligner que le coût de ces formations ne peut être imputé sur le budget de formation des salariés, conformément aux règles de séparation des enveloppes budgétaires prévues par le Code du travail. Les associations doivent mobiliser leurs fonds propres, solliciter le Fonds national pour la vie associative ou encourager l'utilisation du Compte personnel d'activité. Des sessions d'interconnaissance réciproque entre administrateurs et salariés favoriseraient d'ailleurs une meilleure transmission des savoirs et une compréhension partagée de l'activité réelle, permettant ainsi de mieux gérer les priorités et l'animation des équipes face aux situations d'urgence.

La gouvernance idéale doit savoir conjuguer l'esprit militant et l'expertise technique, tout en érigeant la qualité managériale au rang de priorité stratégique pour les conseils d'administration. Cela implique une conscience aiguë des différenciations existant entre statuts, fonctions, rôles et missions, ainsi qu'une maîtrise de la portée réelle des délégations, qu'elles soient portées par les gouvernants ou accordées aux dirigeants. Il convient d'éviter une dichotomie stérile entre les experts de la gestion, parfois perçus comme des figures dominantes ou des « gourous », et les membres qui pourraient se sentir dépassés ou disqualifiés par la technicité des débats. La bienveillance et la reconnaissance de la légitimité de chaque acteur sont les piliers d'une organisation capable d'adaptation. Il faut cependant rester vigilant face aux risques de conflits d'intérêts, notamment lorsque des administrateurs multiplient les mandats sur un même territoire, ce qui peut entraîner une certaine rigidité décisionnelle et aggraver les difficultés de recrutement de nouveaux bénévoles.

Enfin, la réussite de ce changement de paradigme repose sur une évaluation régulière, tant annuelle que semestrielle, s'appuyant sur des indicateurs précis comme le taux de participation des parties prenantes ou le nombre de projets actualisés. L'utilisation d'outils qualitatifs, tels que les enquêtes de satisfaction, les audits internes, les entretiens semi-directifs et l'observation participative, permet de compléter l'analyse des pratiques. Le projet associatif ne doit plus être considéré comme une simple formalité administrative ou une déclaration d'intentions, mais comme un engagement vivant et évolutif, capable de répliquations et d'adaptations contextuelles au sein des réseaux associatifs et des collectivités territoriales.

Questionnaire sur l'isolement des cadres

Étude des déterminants de l'isolement des cadres dans le secteur social et médico-social : analyse des corrélations et perspectives organisationnelles.

1. Contexte et méthodologie

Le secteur social et médico-social connaît une mutation structurelle importante, caractérisée par une complexification des dispositifs et une évolution des contraintes gestionnaires. Dans ce contexte, la fonction d'encadrement apparaît comme un observatoire privilégié des tensions traversant les organisations.

Ce rapport se fonde sur l'analyse statistique d'une enquête nationale menée auprès de 1137 cadres du secteur. L'objectif de cette note est d'objectiver les causes du sentiment d'isolement rapporté par les professionnels, en dépassant les constats empiriques pour identifier les variables corrélées significativement. Il s'agit ensuite de proposer des hypothèses d'évolution organisationnelle fondées sur ces données probantes.

2. Analyse des données : les déterminants de l'isolement

L'exploitation statistique des 1137 réponses permet de distinguer les variables sans impact (indépendance statistique) des facteurs explicatifs réels (corrélations significatives).

2.1. Absence de corrélation avec les variables morphologiques

L'analyse infirme l'hypothèse selon laquelle l'isolement serait lié aux caractéristiques dimensionnelles de l'établissement ou au profil sociologique du cadre. Les tests de dépendance (valeur-p > 0,05) indiquent une absence de lien significatif entre le sentiment d'isolement et :

- La taille de la structure : le volume de l'organisation n'influe pas sur le ressenti d'isolement.
- Le périmètre d'encadrement : le nombre de subordonnés directs (*étendue du contrôle*) ne constitue pas une variable explicative.
- Le profil individuel : l'âge, le genre, l'ancienneté dans le poste ou le niveau de diplôme (CAFERUIS, CAFDES) ne présentent pas de fonction protectrice statistique. La compétence académique ou l'expérience ne suffisent pas à neutraliser les effets du contexte organisationnel.

2.2. Corrélation forte avec les variables organisationnelles et relationnelles

L'isolement apparaît, à la lumière des résultats, comme une résultante des modalités d'interaction au sein de l'organisation. Trois corrélations majeures (valeur-p < 0,01) sont identifiées :

- Le défaut de soutien hiérarchique (N+1) : il s'agit du facteur prédictif le plus robuste. Parmi les cadres déclarant être « toujours » isolés, 62 % indiquent ne pas bénéficier de soutien ou de compréhension de la part de leur supérieur.
- La distance avec la gouvernance : cette perception de déconnexion s'accroît vis-à-vis des instances stratégiques. 72 % des cadres en situation d'isolement rapportent un manque de compréhension de la part de leur conseil

d'administration ou direction générale.

- L'absence de régulation horizontale : les données montrent une corrélation significative entre l'isolement et l'absence d'espaces formels d'échanges entre pairs.

Note sectorielle : une variation significative est observée selon le statut juridique. Le taux d'isolement structurel (« toujours isolé ») s'élève à 11 % dans le secteur privé lucratif, contre 5 % dans le secteur public ou associatif, suggérant une incidence des modèles de gestion sur la qualité de vie au travail des cadres.

2.3. Impacts mesurés sur la qualité de vie au travail (QVT) et la performance

L'isolement n'est pas une variable neutre ; il présente une covariance forte avec la dégradation du bien-être et de l'efficacité opérationnelle. Sur une échelle d'auto-évaluation de 1 à 10 :

- L'impact négatif sur le bien-être est de 2,2/10 pour les cadres non isolés.
- Il s'élève à 7,5/10 pour les cadres « toujours » isolés.

Au niveau opérationnel, cette situation est corrélée à une difficulté accrue dans la prise de décision (signalée par 40 % des cadres isolés) et une baisse de l'engagement motivationnel (42 %), signalant un risque de désengagement organisationnel.

3. Analyse systémique : les limites du modèle de gestion actuel

Les résultats de l'enquête suggèrent que les difficultés rencontrées par les cadres ne sont pas conjoncturelles, mais liées à l'organisation du travail, potentiellement influencée par les logiques de la « nouvelle gestion publique ».

3.1. La saturation administrative et le déplacement de l'activité

L'enquête met en évidence une tension entre le travail prescrit et le travail réel. Les répondants identifient clairement les causes de leur situation :

- 57 % citent la « surcharge de travail administratif ».
- 62 % évoquent le « manque de temps ».

Ces chiffres traduisent un déplacement du centre de gravité de l'activité d'encadrement : le temps consacré au pilotage par les indicateurs et à la reddition de comptes semble réduire d'autant le temps disponible pour l'encadrement de proximité et l'accompagnement clinique des équipes.

3.2. Tensions de rôle et injonctions contradictoires

Le cadre se trouve à l'interface de logiques potentiellement divergentes : une logique gestionnaire descendante (contrôle, conformité) et une demande de soutien opérationnel et humain remontant des équipes. L'absence de lieux de régulation (mise en évidence par le manque d'échanges entre pairs) empêche la médiation de ces tensions, plaçant le cadre en situation de « tampon » plutôt que de « pivot ».

4. Perspectives et préconisations opérationnelles

L'analyse des attentes exprimées par les 1137 répondants permet de dégager des axes d'évolution organisationnelle visant à restaurer la capacité d'agir des encadrants.

4.1. Structuration des dynamiques collectives (axe horizontal)

Face à l'individualisation des tâches, la reconstitution de collectifs de travail apparaît comme une priorité exprimée par le terrain.

- Donnée : 65 % des répondants sollicitent la mise en place de « groupes d'échanges de pratiques entre cadres ».
- Préconisation : institutionnaliser des dispositifs de co-développement ou d'analyse de pratiques managériales. L'objectif est de passer d'une gestion individuelle des difficultés à une résolution collective, favorisant la montée en compétence et la régulation par les pairs.

4.2. Optimisation du soutien fonctionnel (axe opérationnel)

La surcharge administrative est identifiée comme un frein à la performance managériale.

- Donnée : 48 % des cadres expriment un besoin de « soutien administratif » ou de délégation accrue.
- Préconisation : engager une réflexion sur la division du travail. L'automatisation de certaines tâches de suivi d'activité ou le recours à des fonctions supports dédiées permettrait de réallouer le temps cadre vers des activités à plus forte valeur ajoutée (pilotage de projet, animation d'équipe, partenariat).

4.3. Accompagnement des postures (axe ressources humaines)

La technicité du métier ne suffit plus à répondre à la complexité des situations sociales.

- Donnée : 48 % demandent un accès à de l' « accompagnement individuel ou de la supervision » et 28 % à des formations en animation d'équipe et gestion du stress.
- Préconisation : intégrer la supervision et l'analyse des pratiques professionnelles (APP) dans le parcours normal du cadre, au même titre que pour les équipes éducatives. Il s'agit de fournir un outillage réflexif permettant de mieux gérer la charge émotionnelle et décisionnelle inhérente à la fonction.

4.4. Vers une subsidiarité organisationnelle (axe structurel)

Pour réduire la distance hiérarchique (facteur d'isolement), une évolution des modèles de gouvernance est envisageable.

- Hypothèse de travail : s'inspirer des principes de subsidiarité et d'organisation responsabilisante. Des modèles tels que les équipes autonomes (inspirés de Buurtzorg ou Alenvi) démontrent qu'une réduction de la ligne hiérarchique favorise l'agilité.
- Application :
 - Favoriser l'autonomie des équipes de terrain sur l'organisation quotidienne pour alléger la fonction de contrôle du cadre.
 - Faire évoluer la posture du cadre vers une fonction de « facilitation » et de « soutien-ressource », en cohérence avec la demande d'accompagnement exprimée.
 - Renforcer la transparence des décisions stratégiques pour réduire le sentiment de déconnexion vis-à-vis de la gouvernance (72 % d'incompréhension perçue), en s'inspirant des pratiques de gouvernance partagée.

Conclusion

L'analyse des corrélations issues de l'enquête nationale permet d'objectiver le lien entre le modèle organisationnel et la santé professionnelle des cadres. L'isolement apparaît moins comme une problématique individuelle que comme un symptôme de dysfonctionnements systémiques (déficit de soutien, surcharge procédurale, absence de régulation collective).

Les pistes d'amélioration plébiscitées par les professionnels eux-mêmes (collectifs de pairs, soutien opérationnel, supervision) dessinent les contours d'une organisation « apprenante », capable de concilier rigueur gestionnaire et qualité de l'accompagnement social par le rétablissement des solidarités professionnelles.

Vignettes relatives à l'amélioration des organisations

par un encadrement différent

Cette note synthétise les quatorze vignettes produites par les membres du groupe de travail du Haut conseil du travail social. Elle met en perspective des expériences concrètes de transformation des modes d'organisation, en s'appuyant sur des témoignages issus de la fonction publique territoriale et du secteur associatif. Ces contributions illustrent comment un encadrement renouvelé peut répondre aux enjeux d'attractivité, de sens et de participation réelle.

Mise en perspective et articulation des expériences

L'analyse transversale des contributions révèle une convergence vers un modèle d'organisation favorisant le pouvoir d'agir et la facilitation plutôt que le contrôle hiérarchique strict. Trois dynamiques majeures structurent ce recueil et articulent les vignettes entre elles.

La première dynamique concerne le partage réel du pouvoir de décision. Les expériences de la MAS « Le Hameau » et de la MECS ACTEIS montrent que l'implication des résidents dans le recrutement ou l'accès des salariés au statut d'associé modifie l'engagement professionnel. Ces modèles transforment la relation entre la direction et les acteurs de terrain, en passant d'une logique descendante à une co-construction des pratiques de l'établissement.

La deuxième dynamique porte sur la modernisation des services et l'accueil. Les vignettes d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan, notamment à travers le projet « Primo accueil », illustrent une volonté de rendre l'institution plus lisible. L'articulation se fait ici entre l'amélioration du service rendu aux usagers et la valorisation des métiers administratifs, qui deviennent des experts de l'accès aux droits, libérant ainsi du temps pour l'accompagnement social.

La troisième dynamique se concentre sur le renforcement des compétences humaines et le décloisonnement. Les programmes « Morbihan compétences » ou le développement du pouvoir d'agir en Gironde mettent l'accent sur l'intelligence émotionnelle et le soutien entre pairs. Ces outils favorisent un management de proximité, capable d'étayer les professionnels face à la complexité des situations, notamment dans le champ de la protection de l'enfance.

Présentation détaillée des vignettes et de leurs auteurs

Contributions des conseils départementaux

- CD d'Ille-et-Vilaine (CD 35) : renforcement de la question participative par la simplification administrative, la facilitation graphique et l'identification des usages possibles de l'intelligence artificielle pour soutenir les collectifs.
- CD du Morbihan (CD 56) – accueil des nouveaux arrivants : projet « Degemer mat » visant à faciliter la prise de poste par des guides numériques, des matinées de bienvenue et un tutorat spécifique pour les chargés d'accueil.

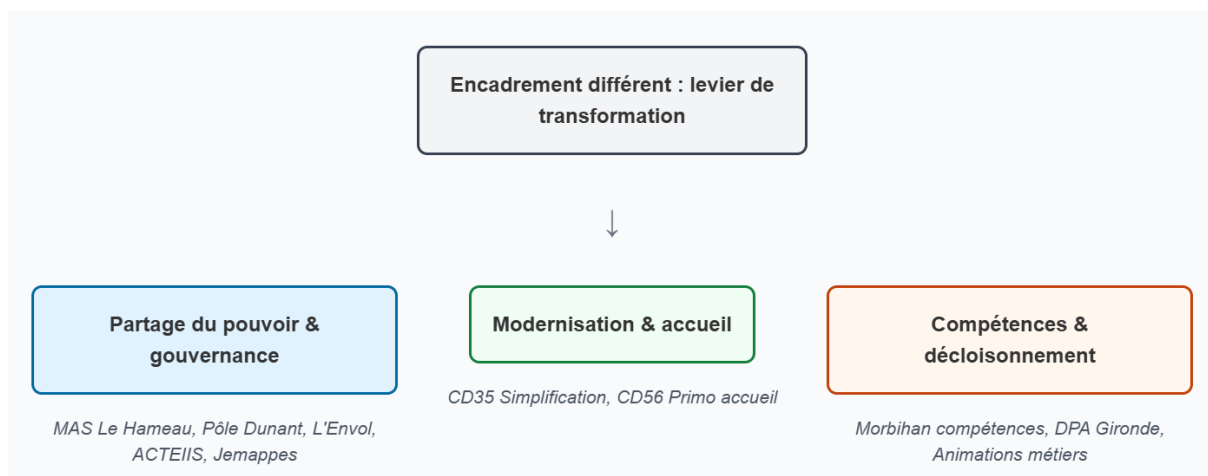
- CD du Morbihan (CD 56) – instances de participation : création de conseils locaux de jeunes et de comités locaux d'expression pour associer les personnes accompagnées aux décisions qui les concernent et faire évoluer les politiques publiques.
- CD de la Gironde (CD 33) – développement du pouvoir d'agir : démarche initiée en 2012 proposant des formations et des ateliers d'appui pour que le management devienne un levier de participation et d'agilité.
- CD du Morbihan (CD 56) – culture commune : formations communes inter-institutions sur le développement du pouvoir d'agir pour décloisonner les pratiques et mutualiser les regards professionnels sur les parcours.
- CD du Morbihan (CD 56) – parcours des cadres : programme « Morbihan compétences » axé sur l'intelligence émotionnelle, le quotient émotionnel, ainsi que des cycles de co-développement pour rompre l'isolement des managers.
- CD de la Gironde (CD 33) – formation cadres ASE : accompagnement de la territorialisation par une formation interne sur les enjeux juridiques et la responsabilité managériale en protection de l'enfance.
- CD de la Gironde (CD 33 et CD17) – animation métier : réunions régulières des cadres exerçant le même métier pour favoriser la transversalité, l'harmonisation des pratiques et l'enrichissement mutuel.
- CD du Morbihan (CD 56 et CD 17) – primo accueil social : évolution des secrétariats médico-sociaux vers des postes de chargés d'accueil social, avec un plan de formation dédié à la posture et à l'accès aux droits.

Contributions du secteur associatif et des établissements

- MAS « Le Hameau » (Hantay) : participation des résidents au recrutement et à l'évaluation des personnels, ce qui modifie la perception de la direction sur le savoir-être et la sincérité des candidats.
- Pôle Henry Dunant (Croix-Rouge française, Amiens) : intervention par les pairs bénévoles qui animent des ateliers sur la santé, l'emploi ou le logement, transformant ainsi les postures professionnelles par le savoir expérientiel.
- MECS ACTEIIIS (Jonathan Denon) : création d'un établissement sous statut de SCOP où les salariés sont associés et participent activement à la dimension stratégique et à la co-construction des pratiques.
- ESAT « Les ateliers de Jemappes » (Entraide Union) : expérience d'un comité des ouvriers élu gérant son propre budget social et consulté sur les formations, favorisant la démocratie interne et le pouvoir d'agir.
- Association l'Envol (Jocelyne Macé) : gouvernance partagée entre un directeur et une présidente ancienne enfant placée, assurant une fidélisation des équipes et un management ancré dans la réalité des usagers.

Vignette	Public cible	Objectifs pédagogiques	Méthodes et leviers
Recruteurs du Hameau	Résidents et facilitatrice	Maîtriser les techniques de recrutement et l'évaluation des candidats.	Formation adaptée aux techniques d'entretien et méthodologie spécifique.
DPA Gironde	Agents et cadres	Diffuser la démarche de développement du pouvoir d'agir.	Cycles d'initiation, de perfectionnement et ateliers d'appui à la pratique.
Morbihan compétences	Cadres territoriaux	Développer l'intelligence émotionnelle et la capacité de facilitation.	Test de quotient émotionnel, intelligence collective et co-développement.
Cadres ASE Gironde	Cadres de l'Aide sociale à l'enfance	Renforcer la culture juridique et la posture managériale.	Enseignements sur l'autorité parentale, le risque juridique et décroisement.
Primo accueil Morbihan	Chargés d'accueil social	Professionnaliser la fonction d'accueil et d'accès aux droits.	Plan de formation spécifique, ateliers thématiques et analyse de pratiques.
Pôle Henry Dunant	Personnes en situation de handicap	Se former à l'intervention par les pairs et à l'animation d'ateliers.	Valorisation des savoirs expérientiels et mise en pratique bénévole.

Visualisation synthétique de l'encadrement différent



Discussion sur l'intérêt de ces pratiques pour l'amélioration des organisations

L'intérêt fondamental de ces expériences réside dans leur capacité à résoudre la crise de sens et d'attractivité du secteur social. Comme le souligne la MECS ACTEIS, le choix d'un statut participatif coopératif facilite le recrutement de professionnels qualifiés, là où les modèles traditionnels peinent. En Gironde et dans le Morbihan, les verbatims des agents indiquent que ces nouvelles approches permettent de « se sentir moins seul » et de « redonner du sens au travail », prouvant que l'amélioration organisationnelle passe par un soutien concret aux collectifs de travail.

L'encadrement différent se manifeste par une exigence de « lâcher prise », terme explicitement utilisé par la MAS « Le Hameau ». Ce positionnement éthique de la direction, qui accepte d'être contrariée par un choix de recrutement fait par les résidents, constitue un levier de transformation majeur. Cette confiance accordée aux personnes accompagnées et aux salariés renforce leur légitimité à agir et stabilise les équipes, comme en témoigne le très faible turnover observé à l'association l'Envol grâce à une gouvernance incarnée et transparente.

Le décloisonnement des fonctions et des institutions est un autre moteur d'amélioration identifié. Le projet de « culture commune » dans le Morbihan ou les « animations métiers » en Gironde montrent que l'organisation gagne en efficacité lorsqu'elle favorise l'interconnaissance. En partageant des référentiels et des locaux, les structures simplifient le travail quotidien et améliorent la réponse apportée aux usagers. Cette fluidité réduit la fatigue professionnelle liée aux silos hiérarchiques et administratifs.

La valorisation des métiers de l'accueil, telle qu'expérimentée dans le « Primo accueil » social, démontre que l'organisation s'améliore lorsqu'elle reconnaît chaque maillon de la chaîne. En formant les chargés d'accueil à l'expertise de l'accès aux droits, le département redonne du souffle à la mission d'accompagnement des assistants sociaux. Cette redistribution des rôles, loin d'être une simple réorganisation technique, crée une identité professionnelle forte et une satisfaction des usagers mesurée à 95 %.

Enfin, l'amélioration des organisations par un encadrement différent repose sur le passage d'une culture de la sanction à une culture de la coopération. L'exemple du comité des ouvriers en ESAT, capable de porter assistance à un pair visé par une sanction, illustre une démocratie interne qui protège et responsabilise. Cette participation au bien-être général, combinée à une intelligence émotionnelle développée chez les cadres, permet de construire des institutions apprenantes où, comme le disent les professionnels girondins, « questionner les évidences n'est pas une perte de temps ».