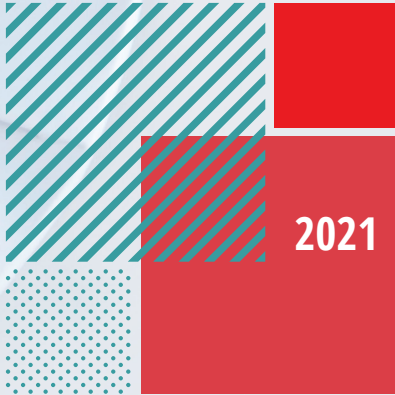


# LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

---

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



---

## LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT

---

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

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

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

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

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

Pour l'année 2021, ces journées auront pour principal objectif d'ouvrir des pistes de réflexion pour élaborer autrement : notre compréhension de la complexité des crises à l'aune de celle que nous traversons actuellement avec Benjamine WEILL (souplesse, adaptation, innovation et positionnement de l'encadrement); les perturbations structurelles dans les organisations avec Michel FOUURIAT (effets des perturbations sur les organisations et les acteurs, la résilience institutionnelle); la conflictualité comme moteur et force structurante de l'organisation avec Rolland JANVIER (le mythe du consensus, les différents espaces de conflictualité, la construction des désaccords, diriger avec les dissensus) ; la multidimensionnalité du travail avec Jean-Claude DUPUIS (le management du travail, conjointement performance, santé et qualité de la vie au travail) ; le rôle stratégique de l'encadrement intermédiaire avec Benjamine WEILL (articulation entre management stratégique, management opérationnel et éthique, la place spécifique et la complexité de la place d'intermédiaire); l'encadrement des parcours de soins avec Frederik MISPELLOM-BEIJER (les enjeux des « projets santé des territoires », relations et langage entre santé et médico-social, les alliances thérapeutiques possibles) ; les enjeux du projet SERAFIN-PH avec Bertrand DUBREUIL (l'aiguillon de la clinique pour la mise en œuvre des nomenclatures, les remaniements organisationnels).

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

*Ces journées sont des formations éligibles au BFA.*

### TARIFS

---

5 journées : 850 € / 4 journées : 690 € / 3 journées : 540 € / 2 journées : 360 € / 1 journée : 180 €  
Le tarif inclut le repas du midi, (repas pris en commun de 12h30 à 13h00)

# L'encadrement à l'épreuve des crises

**Vendredi 29 janvier 2021 de 10h00 à 17h00**

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

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

## PROBLÉMATIQUE

---

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

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

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

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

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

## OBJECTIFS

---

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

## CONTENUS

---

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

# Incertitudes, paradoxes et blocages organisationnels : quelles voies d'adaptation et de changement ?

**Vendredi 5 mars 2021 de 10h00 à 17h00**

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

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

## PROBLÉMATIQUE

---

Le fonctionnement des organisations est jalonné de perturbations voire par des crises pouvant même menacer parfois leur pérennité dans les situations les plus graves. Le fonctionnement des organisations est ainsi caractérisé par une suite de perturbations et de transformations.

Les trois principaux types de perturbations sont les incertitudes, les paradoxes et les blocages institutionnels. Les perturbations « grippent » le cours habituel des processus par lesquels les objectifs généraux de l'organisation étaient atteints ; elles ralentissent les processus d'exécution montrant ainsi leur inadaptation et les remettent en cause, génèrent des dysfonctionnements en termes de perte de productivité, de qualité, de méthodes de management et de « dirigeance ». Elles freinent aussi les processus de changements structurels ou autres en ralentissant les processus de transition et d'adaptation.

La récurrence de ces perturbations montre la part d'illusion qu'il y a à se référer à la croyance dans l'idée d'un « bon » fonctionnement de l'organisation : les incertitudes, les paradoxes et les blocages constituent des situations que toute organisation ne peut pas ne pas rencontrer au cours de son développement et de son histoire.

Comment les acteurs arrivent-ils à gérer les incertitudes et les paradoxes, à dépasser les conflits et les blocages ? Comment rendre intelligible et agir sur ces fonctionnements ? Comment les organisations peuvent-elles être résilientes ? Comment rebondir ?

## OBJECTIFS

---

- Comprendre le fonctionnement des organisations dans sa complexité et rendre intelligible ces perturbations, d'en comprendre les causes, d'en appréhender les effets
- Identifier les voies de leur dépassement en montrant leurs potentialités et leurs limites.

## CONTENUS

---

- Trois types de perturbations : incertitudes, paradoxes et des blocages organisationnels ;
- Impacts des trois notions sur le fonctionnement organisationnel et les théories permettant leur intelligibilité ;
- Les effets de ces perturbations sur les représentations des acteurs, sur les régulations qui se construisent et se transforment ;
- Le processus de résilience organisationnelle ;
- Réflexion sur les démarches de réflexivité collective visant à réduire les effets des perturbations.

# Diriger une organisation complexe : travailler avec les désaccords

**Vendredi 9 avril 2021 de 10h00 à 17h00**

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

Journée animée par Roland JANVIER, Ancien Directeur général de la fondation MASSE TREVIDY, formateur Andesi et consultant, auteur de plusieurs ouvrages

## PROBLÉMATIQUE

---

La fonction de direction est souvent présentée comme l'art de développer des consensus autour du projet d'établissement et de service, d'assortir les compétences dans un but commun. Cette journée de formation propose une entrée à contre-pied de ces définitions.

En effet, la fonction de direction se heurte régulièrement aux désaccords qui traversent les équipes de travail à tous les niveaux. Au mythe du consensus qui met en échec les projets, il est proposé de mettre au travail la conflictualité qui caractérise toute relation de travail. La conflictualité est vue ici comme une énergie qui traverse l'organisation et qu'il s'agit de transformer en force structurante par un travail sur les dissensus.

## OBJECTIFS

---

- Prendre conscience de la manière dont les énergies – positives et négatives – configurent les organisations de travail pour se donner des repères visant à intégrer l'inévitable conflictualité

## CONTENUS

---

- Identifier les conflits et les espaces de conflictualité dans l'organisation de travail
- Apports théoriques sur quelques notions : énergies structurantes, conflit, conflictualité, consensus, controverse, compromis
- La construction des désaccords : construction d'une démarche
- Analyse de situations à partir des expériences et pratiques des stagiaires

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

**Vendredi 28 mai 2021 de 10h00 à 17h00**

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

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

## PROBLÉMATIQUE

---

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

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

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

Dans le prolongement, elle donnera à voir que l'émergence d'organisations matricielles souples (plate-forme de services, pôle de compétences et de prestations, etc.) peut aider à (ré-)générer un esprit de service, à condition toutefois d'effectuer certains repositionnements.

## OBJECTIFS

---

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

## CONTENUS

---

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

# L'encadrement intermédiaire à la jonction des perspectives éthiques, stratégiques et organisationnelles

**Vendredi 17 septembre 2021 de 10h00 à 17h00**

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

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

## PROBLÉMATIQUE

---

Le travail social s'inscrit dans un rapport de soutien à la personne vulnérable, personne qui bien qu'usager n'en est pas moins pour autant un individu complexe qui ne peut être réduit à ce pourquoi il est accompagné. Dès les premiers instants d'un accompagnement, la question éthique apparaît afin de trouver la juste place à occuper à côté de l'usager. Cette même question éthique est aussi cœur de l'encadrement de proximité car il cherche sans cesse des points d'équilibre entre les orientations stratégiques et les pratiques professionnelles, le soutien aux professionnels et l'animation de l'équipe, la mise en œuvre du projet et l'organisation du service. Ces points d'équilibre qui ne peuvent se réduire à des procédures ficelées une fois pour toutes ont pour but d'accompagner au mieux les équipes, les publics et les institutions. A la croisée de plusieurs perspectives, le cadre intermédiaire est la pierre angulaire du système. A ce titre, sa responsabilité n'est pas uniquement juridique, mais s'inscrit avant tout dans une perspective éthique que l'on peut rapprocher de la bientraitance relativement aux publics, à la mission, à l'environnement et l'équipe.

La position du cadre intermédiaire à la jonction de plusieurs dimensions ou peuvent se brouiller les niveaux entre principes d'égalité, respect de chacun et continuité et nécessité de service questionne sans cesse le niveau de réponse à apporter. Souvent pris en étau par les enjeux de l'encadrement, n'est-ce pas finalement toute la complexité des relations humaines et leur richesse qui se nichent en creux de la responsabilité du cadre ? Faire ensemble, travailler avec la divergence, l'absence, le réel et l'idéal, n'impose-t-il pas nécessairement une réflexion éthique sur les modalités à mettre en œuvre ? Cette réflexion a pour but de favoriser l'analyse des écarts entre les principes et la réalité afin d'apporter les réponses les plus adéquates dans un contexte précis.

## OBJECTIFS

---

- Appréhender les enjeux éthiques dans l'exercice d'encadrement
- Comprendre la tension à l'œuvre entre principes moraux et choix éthiques
- Déterminer des positionnements éthiques au regard de la mission, des enjeux institutionnels et de la bientraitance systémique
- Réfléchir les écarts entre les principes et la réalité à l'aune de la réflexion éthique

## CONTENUS

---

La journée permettra d'alterner des temps théoriques autour de la notion d'éthique tant dans sa distinction avec la morale, ses liens avec la responsabilité, ses modalités d'expression et de mise en tension avec des temps d'explication et d'illustration à partir de son application quotidienne. Les participants seront invités à échanger entre eux sur des situations d'encadrement vécues afin de les analyser à partir de la réflexion éthique.

# Encadrer les parcours de soins, vers des alliances thérapeutiques élargies ?

**Vendredi 8 octobre 2021 de 10h00 à 17h00**

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

Journée animée par Frederik MISPELBLOM-BEIJER, Professeur de sociologie émérite, université Paris Sud, artiste peintre

## PROBLÉMATIQUE

---

Dans la conjoncture, la mise en place des Groupements Hospitaliers de Territoire, les conditions organisationnelles, réglementaires, politiques, partenariales et collectives des soins deviennent aussi sinon plus importantes que les « cœurs de métier » soignants, ce qui bouscule les postures professionnelles, les conceptions de la santé et des soins. Cela peut inquiéter, mais aussi représenter une opportunité pour « pratiquer autrement ».

Si l'on tient fortement aux « identités professionnelles », qui font qu'un professionnel de la santé fait tout à fait autre chose qu'un professionnel du social, et un médecin des choses très différentes d'un infirmier, la conjoncture nouvelle risque de provoquer des remises en cause difficiles.

Mais si l'on pense que la santé n'est pas seulement une question d'organes, que le moral des malades, leurs raisons de vivre et de faire face à leurs responsabilités, les réseaux relationnels qui les soutiennent sont autant de facteurs qui ensemble, peuvent contribuer à mieux se porter, alors les alliances de travail avec des professionnels d'autres métiers peuvent en être facilitées. Ces mêmes questions se posent pour les conceptions qu'on se fait des soins et du thérapeutique : séparer le médical et les soins, le cure et le care, ou les combiner dans des approches qui ont des spécificités fortes, mais en même temps construire des dimensions relationnelles, morales et sociales communes.

On sait aujourd'hui que les leçons de morale voire les menaces n'ont jamais convaincu ceux qui en ont besoin de se soigner : seule l'obtention de leur consentement confiant et raisonné aux traitements peut y contribuer ce qui n'est pas une question de pouvoir, mais d'autorité qui se pose à tous les « accompagnants ».

Cette journée vous invite à mener ensemble ces questionnements à la fois professionnels et personnels, dans un dispositif où les jugements de valeur sont suspendus. A partir d'une analyse de la double signification du terme « parcours de soins » (celui mis en place par l'hôpital vers la ville/les itérations réelles des patients), il s'agira de comprendre les enjeux des « projets santé des territoires » pour l'encadrement du secteur de la santé, du social et du médico-social, confronté à la nécessité de développer une « autorité de savoir y faire ».

## OBJECTIFS

---

- Saisir la dimension relationnelle et langagière commune des métiers de l'encadrement, de la santé, du social et du médico-social

## CONTENUS

---

- Le social et la santé
- Les interventions sociales, soignantes, médicales et thérapeutiques
- L'activité d'encadrement
- Le triptyque légitimité, pouvoir et autorité



# Penser les enjeux du projet SERAFIN PH à partir d'une perspective clinique

**Vendredi 5 novembre 2021 de 10h00 à 17h00**

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

Journée animée par Bertrand DUBREUIL, Educateur de formation et sociologue, a été directeur d'établissements et d'un centre de formation, formateur PLURIEL formation conseil, auteur de plusieurs ouvrages)

## PROBLÉMATIQUE

Depuis 2014, la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie et la Direction Générale de la Cohésion Sociale mènent avec des acteurs du secteur une importante réflexion et expérimentation pour réformer la tarification des ESMS qui accueillent et accompagnent les personnes handicapées.

L'objectif du projet SERAFIN-PH est de concevoir une réforme qui mette en adéquation les financements avec les besoins / parcours des personnes et les accompagnements.

Les objectifs selon les différents scénarios sont porteurs d'enjeux importants sur l'acceptabilité du secteur, la qualité des accompagnements, l'évaluation des besoins, la conception et l'appropriation des nomenclatures, la détermination du financement, le pilotage de l'offre à l'échelon territorial, l'évolution des métiers et pratiques, l'évolution du management et de l'organisation du travail, etc.

Vu la multiplicité et la complexité des enjeux, le risque serait de réduire ce projet à une approche purement techniciste, organisationnelle et financière.

Pour limiter ce risque, nous proposons de remettre SERAFIN-PH dans l'histoire de l'évolution sociétale et celles des politiques publiques au travers des notions d'inclusion, d'accession de réponse aux besoins humains.

Il convient aussi de s'interroger sur comment offrir aux professionnels une stratégie qui intègre ces questions par une mise en relation entre besoins, désavantages et compensation. Cette stratégie n'est-elle pas celle de la prise en compte de la clinique des besoins comme aiguillon de la mise en œuvre des nomenclatures ? En quoi les remaniements organisationnels induits par ce projet pourraient s'adosser aux questions cliniques par le recours aux méthodologies déployées par les sciences humaines et non à celles des procédures et des protocoles ? Cela supposera aussi de s'accorder sur le sens des mots (besoins, prestation, nomenclature, compensation, etc.) en les reliant aux objectifs, d'une part, et aux finalités d'autre part, en se souvenant que ces deux termes ne prennent tout leur sens qu'articulé hiérarchiquement l'un à l'autre.

## OBJECTIFS

- Donner du sens au recueil des données relatives à SERAFIN-PH
- S'emparer de la notion de « besoin pour » dans la perspective d'une clinique compensatoire et inclusive
- Situer l'accompagnement des professionnels comme une contribution délimitée au développement de l'enfant ou à l'existence de l'adulte et non une prise en charge prétendue globale et reposant sur une approche causaliste des objectifs du Projet Personnalisé

## CONTENUS

- Les orientations sociétales et leurs traductions dans les politiques publiques
- La Nomenclature SERAFIN-PH : besoin humain ou besoin pour ?
- La promotion de l'autonomie de la personne
- Besoin et prestation
- Technicité et scientificité de l'action professionnelle
- L'interactivité entre la personne et l'environnement



## INSCRIPTIONS ET SECRETARIAT

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

## RÉFÉRENT PÉDAGOGIQUE

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

### INSTITUT RÉGIONAL DU TRAVAIL SOCIAL

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

[www.irts-fc.fr](http://www.irts-fc.fr)

## LES VENDREDIS DE L'ENCADREMENT 2021

### Identité stagiaire

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

#### Financement

- Individuel\*\*  
 Employeur  
 OPCA (Unifaf ...)  
 Autre

### Prise en charge par l'employeur

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

### Journées de formation choisies

#### L'encadrement à l'épreuve des crises

>> Vendredi 29 janvier 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

#### Incertitudes, paradoxes et blocages organisationnels : quelles voies d'adaptation et de changement ?

>> Vendredi 5 mars 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

#### Diriger une organisation complexe : travailler avec les désaccords ?

>> Vendredi 9 avril 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

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

>> Vendredi 28 mai 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

**L'encadrement intermédiaire à la jonction des perspectives éthiques, stratégiques et organisationnelles**

>> Vendredi 17 septembre 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

**Encadrer les parcours de soins, vers des alliances thérapeutiques élargies ?**

>> Vendredi 8 octobre 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

**Penser les enjeux du projet SERAFIN PH à partir d'une perspective clinique**

>> Vendredi 5 novembre 2021 à l'IRTS de Franche-Comté

<sup>1</sup> de 12h30 à 13h00 le repas sera pris en commun

**Prix (cochez la case correspondante)**

Une journée : 180 €\*       Deux journées : 360 €\*       Trois journées : 540 €\*

Quatre journées : 690 €\*       Cinq journées : 850 €\*

\*Le tarif inclut le repas du midi.

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

Bulletin à retourner  
à Caroline VINCENDEAU/ caroline.vincendeau@irts-fc.fr

ou

IRTS de Franche-Comté  
Service de formation continue  
1, rue Alfred de Vigny CS 52107  
25051 Besançon Cedex

Fait à ..... le ..... (cachet + signature)