

## ZOOM SUR ...

L'accompagnement à la vie intime d'Audrey MARTIN  
BAUER & Thi HANG GUITTARD

## L'ACTU

De Frédéric GAL concernant le refuge : une prise en charge innovante

## REPORTAGE

Est-ce qu'un adolescent difficile peut-être autonome à 18 ans ?  
de Karine BALESTRO

## DANS HEXAGONE

Évaluer autrement le travail social ? avec Ingrid DROMARD

# initia'TIV le mag

*L'actualité du travail social dans le Grand-Est*

## Les Managers Aux Commandes



# SOMMAIRE

Édito **Philippe HIRLET & Didier BENOIT**

**ZOOM SUR ...**

*L'accompagnement à la vie intime*  
**Audrey MARTIN BAUER & Thi Hang GUITTARD**

**L'ACTU À L'INITIA'TIV**

*Le refuge : une prise en charge innovante*  
**Frédéric GAL**

**DOSSIER**

**Les Managers aux commandes**

**REPORTAGE**

*Est-ce qu'un adolescent difficile peut-être autonome à 18 ans ?*  
**Karine BALESTRO**

**DANS L'HEXAGONE**

*Évaluer autrement le travail social ?*  
**Ingrid DROMARD**

**ORGANISATION & MANAGEMENT**

*Ce que la VAE révèle du CAFERUIS et des cadres en activité dans le secteur social et médico-social*  
**Didier LAHAYE**



**Directeur d'Initia'TIV Le Mag**  
*Maamar BEKAOUASSA*

**Équipe de rédaction**  
*Emmanuelle MOROT,  
Julie CHAPEAU,  
Nicolas BURCKEL,  
Céline GOEFFROY,  
David SDAO*

**Conception Mag**  
*Emmanuelle MOROT*

**Imprimeur**  
Édition numérique uniquement

**Association Initia'TIV**  
**6 rue Jean Moulin, 57525 TALANGE**  
06 18 77 39 65  
direction@initiativ.fr  
Facebook: initiativlactu  
Twitter: @initia\_tiv

## Les Managers aux Commandes

Nous y sommes : les managers sont aux commandes des institutions sociales ... et pour longtemps. Il est intéressant de nous arrêter un temps sur le titre de la revue. Le constat est clair, le terme manager a fini par pénétrer l'action sociale, il est désormais largement admis et utilisé par la communauté du travail social. Il y a quelques années encore, il était difficile, voire risqué de prononcer ce terme dans les colloques ou au sein des formations aux professions sociales. En effet, ce terme faisait l'objet d'interprétations multiples et de désaccords puissants entre les acteurs de l'intervention sociale. Désormais, il est largement accepté et fait parti de cette « novlangue » qui a largement impacté le travail (du) social. Cette adaptation sémantique désigne, de fait, les logiques de restructuration du secteur social, dont le manager est devenu un acteur essentiel. Pourquoi faire appel au manager ? Tout simplement parce que la prévalence économique de l'action sociale est devenue incontournable, au point, qu'un établissement relevant de ces secteurs se réfère à la gestion d'entreprise. Le manager est ainsi intronisé par l'économique. Il permet d'asseoir une nouvelle gouvernance du champ des acteurs du travail social centré sur des logiques de rationalité du temps, des moyens, y compris humains. Le manager n'est pas là pour faire du social. Sa fonction est d'accompagner une rationalisation des organisations de travail. D'autres glissements sémantiques illustrent cette réalité : de la qualification à la compétence, de la compétence à l'employabilité, de la notion d'usager à celle de client. Pourquoi pas. Il nous faut avancer dans une société qui se modernise, se numérise. Le travail social ne peut résister seul à ce vaste mouvement. Il est quand même utile de rappeler, en nous inspirant des travaux de recherche produits par la sociologie française des cadres, qu'un manager est une personne qui encadre, pilote et fédère des équipes ou des collectifs de travail. Ce manager peut être simplement un animateur (sorte de contremaître, de coordinateur, d'agent de maîtrise) et il peut ne pas avoir le statut de cadre. Par contre, il y a aussi dans les institutions sociales de nombreux cadres ou non que l'on appelle « experts-professionnels » qui n'encadrent pas d'équipes au quotidien et qui ne font aucun management au sens propre du terme. D'où l'intérêt de distinguer les cadres « managers - hiérarchiques », des cadres « experts - fonctionnels », tout en sachant que d'un point de vue statutaire, ils ne sont pas tous cadres. C'est sur cette complexité que les différents articles nous incitent à réfléchir.

**Philippe HIRLET**

*Responsable de formation CAFERUIS*



**Didier BENOIT**

*Responsable de formation CAFDES*

ÉDITO

DOSSIER

*Les  
Managers  
aux Commandes*



# SOMMAIRE

Dossier introduit par Philippe HIRLET & Didier BENOIT,  
*Sociologues*

« *Les Managers aux Commandes* »

*Claire GUERLIN,*

Directrice de service Protection Judiciaire de la Jeunesse

*Devenir manager : d'un titre à une mission pleinement incarnée*

*Muriel WILLEMIN,*

Ancienne Directrice Enfance Famille et Insertion du Département de la Moselle

*Manager : ça fait faire quoi ?*

*Stéphane DURIN,*

Directeur associé – ENEIS Conseil by KPMG

*Manager face aux contraintes financières*

*Cécile DELHOMME,*

Directrice Générale de l'Association Départementale pour la Sauvegarde de l'Enfance

*Le Management de l'Innovation en Protection de l'Enfance*

*Denis POISSON,*

Directeur d'établissement public social retraité

*Aux commandes d'un établissement public d'accueil d'urgence et d'observation*

*Michel DEFRANCE,*

Éducateur spécialisé, directeur d'ITEP retraité

*Stratégies managériales et crises institutionnelles*

*Frédéric LEROY,*

Directeur de l'École Des Parents et des Éducateurs

*Le Manager et le Philosophe*

*Inès KRAIEM,*

Gérante de RH bis, spécialisée dans le Conseil RH et la Chasse de Tête

*Découvreuse de talents et révélatrice de potentiels*

*Mickaël ROMAN,*

Directeur du Pôle Protection de l'Enfance / Parentalité

*Vers une organisation et un management plus coopératif*

*Loïc PIGNAULT,*

Directeur du Pôle Enfance « Le Sourire », Association AJP dans l'Aisne

*Le management associatif en direction des bénévoles*



# ADHÉSION

**Année 2019**

Association Initia'TIV

A Retourner à

**ASSOCIATION NATIONALE INITIA'TIV**  
6 rue Jean Moulin  
57525 Talange

**Vos coordonnées :**

Nom et Prénom :

(Ou raison sociale) :

Date de Naissance :

Adresse :

Code Postal et Ville :

Téléphone :

Courriel :

Votre statut, profession :



Adhère à l'association INITIA'TIV pour l'année 2019 et m'acquitte de la cotisation d'un montant de :

- PERSONNE : 30 euros
- INSTITUTION : 150 euros

Ainsi, j'adhère aux valeurs de l'association et j'accepte d'y être associé(e).

Fait à ..... Le .....

**Signature**





L'association Initia'TIV a pour vocation d'être un outil d'information, une communauté de partage, un partenaire à l'avant-garde des domaines social et médico-social.

L'observation, l'expérience et l'échange de savoirs ont donné lieu à une constatation de maux d'ordres humains, professionnels et institutionnels. Il est essentiel de repérer ces symptômes, de les diagnostiquer, de leur donner un sens et de proposer des initiatives concrètes pour faire avancer les choses.

Faites avancer les choses avec nous



**DEVENEZ MEMBRE INITIA'TIV !**



Association Initia'TIV

6 rue Jean Moulin  
57525 TALANGE

☎ 06 18 77 39 65

✉ [direction@initiativ.fr](mailto:direction@initiativ.fr)