



## SEMINAIRE DE SPECIALITE

*Séminaire organisé par les équipes internes Proféor-CIREL et Trigone-CIREL*

*Management des établissements publics :  
Activités et pratiques au regard des sciences de l'éducation et de la formation*

*Présentiel et SEAD  
Cite scientifique – Bâtiment B5/B6 - Salle de conférence 206*

*Mercredi 28 juin 2023*

*Organisation : Ioana Boanca et Corinne Baujard*

*Thématique de la journée :*

*Ces dernières années, les établissements publics connaissent de profonds bouleversements. De nouveaux modèles managériaux témoignent de préoccupations sociales transformées à l'égard du grand public. Au nom de la performance (l'efficacité et de l'efficience) fondée sur les principes de la nouvelle gestion publique le New Public Management né au début des années 80 dans les entreprises, inspire de nouvelles pratiques de management qui vont s'appliquer progressivement aux organismes publics et aux associations (Baujard, 2022). L'idée est que le secteur public, organisé selon les principes de la bureaucratie wébérienne, est inefficace et qu'il est souhaitable de transposer dans le secteur public les méthodes de gestion du privé capables de répondre à moindre coût aux attentes des usagers. Nous assistons alors à une prolifération des dispositifs de management (de finalité, de procédés, d' enrôlement) (Dujarier, 2015, 2021). La multiplication des procédés gestionnaires impersonnels, formalisés et standardisés, applicables dans situations/contextes très différentes s'accompagne du développement des « dispositifs de personnalisation », visant à contrecarrer les effets néfastes de l'individualisation et l'intensification du travail (Ganem, Lafuma et Perrin-Joly, 2017).*

*Ces évolutions ont comme effet un accroissement des professionnels à qui on confie des missions de management dont l'appellation change au fil du temps : cadres politiques et cadres techniques ; cadres supérieurs et cadres de proximité ; cadres de terrain et cadres intermédiaires. Et cette catégorie professionnelle se diffuse dans des nouveaux secteurs celui du travail social, de la santé, de la culture et de l'enseignement (Gadea, 2022). Ainsi par exemple, l'hôpital compte un grand nombre des professionnels « cadres » : cadres de proximité, cadres supérieur de pôle, directeur des soins, directeur général. A cela s'ajoutent d'autres professionnels chargés des missions transversales (la démarche qualité, le lean management, le contrôle de gestion, handicap, sobriété énergétique, etc.) qui produisent, diffusent et justifient la multiplication de ces dispositifs (Boussard, Dujarier et Ricciardi, 2020). Manager ou gérer une équipe peut être un métier, une fonction assurée de façon pérenne ou juste une période de la carrière professionnelle. A travers ces dispositifs et missions transversales chacun est appelé à gérer son travail mais aussi celui des collaborateurs, de manière participative autour de partenariats de projets collectifs, interdisciplinaires/pluridisciplinaires, etc.*

*Mais la relation entre performance économique et respect des valeurs publiques est parfois*

tumultueuse, toujours source d'interrogations sur les mutations éducatives.

*En quoi les pratiques de travail bouleversent-elles l'identité professionnelle des managers ? Comment les professionnels devenus cadres négocient leur transition identitaire ? Quels débats de normes et de valeurs traversent le processus de conversion identitaire ?*

*Comment les activités du travail par projet ou par parcours spécifiques aux métiers de l'accompagnement se déploient dans un environnement qui fonctionne, historiquement, principalement par des régulations horizontales. Quels sont les effets sur le travail des managers de proximité ? Quelles sont les situations de développement du travail collectif et comment les managers déploient leurs activités avec leurs collaborateurs ?*

*Cette journée traite de questions actuelles et essentielles : soutien de l'Etat, concurrence entre établissements, diversité des attentes du public à l'hôpital, au musée, à l'école, en bibliothèque.*

*Les établissements publics s'inscrivent dans un contexte social qui met au défi la préservation de l'intérêt général qui dépasse les choix économiques, financiers, sociaux et politiques.*

9 h : Présentation de la journée : Ioana Boanca et Corinne Baujard

Matin – Animation : Ioana Boanca

9h20 –10h10 *Les coordinateurs dans le travail social : un « management transversal ». Quelles implications pour la formation ?*

Emmanuel Triby, LISEC (UR 2310), Université de Strasbourg

*Pour comprendre l'apparition de ce management « transversal », il faut préalablement analyser l'émergence du besoin de coordination dans le travail social (Jaeger, 2010). Celle-ci peut s'expliquer par les transformations de la nature du besoin à l'origine des politiques sociales (Lôchen, 2013), mais également par les changements dans les savoirs qui constituent le travail social (savoirs de référence, compétences attendues...), enfin l'évolution sociohistorique vers l'individuation (Elias, 1991).*

*La coordination constitue un management « transversal » (Testa et Déroulède, 2019) - expression un peu paradoxale - dans la mesure où, a priori (i.e. dans les textes qui pensent et instituent cette fonction), il s'affirme comme non hiérarchique, fondé sur des compétences non « professionnelles », centré sur les interactions entre professionnels et usagers en situation. Ce management est une réponse à la crise du management « vertical » (dominant encore dans toutes organisations marchandes et non marchandes) (Alsène et Piuchaut, 2007); une crise à la fois « interne, son fonctionnement et son efficacité propre, et « externe », sociale, en lien à la crise des autorités : des savoirs, des « supérieurs », des représentations du pouvoir et de ses finalités politiques (Marcel et al., 2007).*

*Cette transformation professionnelle et sociale comporte certaines implications en matière de formation des coordinateurs (Depenne, 2017). Son objectif est de former une compétence pour une fonction dont le contenu reste indéterminé ; cela implique de tenir compte des « dispositions » des professionnels, ouvrir les espaces des savoirs en jeu, s'inscrire dans des situations variées et variables, viser l'expérimentation (i.e. mettre à l'épreuve une nouvelle intelligibilité et son appropriation singulière) (Mayen et al. 2010). Cela suppose de s'appuyer sur les savoirs d'expérience des professionnels stagiaires et de les faire entrer dans une perspective résolument critique centrée sur la problématisation, la conceptualisation et un projet d'action. Cette démarche prend la forme de la construction progressive d'une monographie, sorte de récit d'expérience (à l'instar de la VAE) (Triby, 2022).*

*La didactique professionnelle et l'analyse de l'expérience d'une formation diplômante développée en collaboration entre un IRTS et l'Université de Strasbourg depuis huit ans viendront à l'appui de cette présentation.*

Bibliographie indicative

Alsène, E. et Pichault, (2007). *La coordination dans les organisations, Gérer et comprendre*, 87, 61-77.

- Depenne, D. (2017). *Les enjeux de la relation d'accompagnement*, Lyon, ESF.
- Jaeger, M. (coord.) (2010). *Dossier : coordonner, coopérer, nouveaux enjeux*, *Vie sociale*, 1.
- Elias, N. (1991). *La société des individus*, Paris, Fayard.
- Löchen V., (2013). *Comprendre les politiques sociales*, Paris, Dunod.
- Marcel, J.F. et al. (dir.) (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer*, Bruxelles, De Boeck.
- Mayen, P., Metral, J.F., Tourmen, C. (2010). *Les situations de travail, référence pour les référentiels*, *Recherche et formation*, 64, 31-46.
- Testa, J.P. et Déroutède, B. (2019). *La boîte à outils du management transversal*, Paris, Dunod.
- Triby, E. (2022). *La restitution par problématisation dans les formations diplômantes, une étape de professionnalisation*, In : Houot, I., Triby, E., de Viron, F. (dir.) *La restitution, entre activité et formation* (p.75-90), Toulouse, Octarès.

10h10 – 11h - Quel développement individuel et collectif possible pour l'encadrement public ?

Laurence Durat, Professeure en sciences de l'éducation et la formation, Laboratoire LISEC, Université de Haute Alsace.

*Des recherches menées essentiellement auprès l'encadrement du secteur public dans différents champs de pratique, des managers intermédiaires à l'encadrement supérieur des collectivités territoriales en passant par les responsables de l'université, les chefs d'établissement scolaires et les chefs de service de la protection de l'enfance, nous paraissent dessiner des lignes de force que nous aimerions discuter, d'autant qu'elles affectent de manière persistante l'organisation de leur activité managériale mais aussi les possibilités de développement professionnel des managers eux-mêmes et de leurs équipes. Nous tenterons de montrer à quel point leur activité est traversée de changements d'injonctions fréquents et génère une tension forte qui les place en quête d'un impossible équilibre. Dans ce contexte adaptatif exigeant, les écueils entre des situations critiques fréquentes et le maintien d'une activité perturbée, la place pour le développement, ou parfois même le maintien en santé, n'est pas toujours assurée. Nous essayerons de comprendre les conditions d'un tel développement au sein de l'activité, du point de vue individuel et collectif.*

#### Références

- Carré, P. (2005). *L'apprenance : Vers un nouveau rapport au savoir*. Dunod.
- Durat, L. (2011). Construire sa place et orienter un collectif en contexte territorial. *Gérer et comprendre*, 103, 15-25.
- Durat, L. (2014). Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences ? *Activités*, 11(11-2). <https://doi.org/10.4000/activites.1062>
- Durat, L. (2020). *Former des retraités au tutorat : Questionner les incidents critiques pour conceptualiser les compétences transversales liées à l'action*. *Recherches en éducation*, 42, Art. 42. <https://doi.org/10.4000/ree.1633>
- Durat, L., & Bartoli, A. (2014). La face cachée des risques psycho-sociaux : Pour une requalification managériale et organisationnelle. *Gestion et management public*, 3(3), 17-43.
- Durat, L., & Brunet, F. (2014). Les facteurs de risques psycho-sociaux chez les personnels de l'enseignement et de la recherche. *Formation emploi*, 125(1), 29-46.
- Engestrom, Y. (1987). *Learning by Expanding : An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research* (2<sup>e</sup> éd.). Cambridge University Press.
- Rogalski, J., & Marquié, J.-C. (2004). Evolution des compétences et des performances. In J.-M. Hoc & F. Darses, *Psychologie ergonomique : Tendances actuelles* (Vol. 1-1, p. 141-173). Presses universitaires de France.

11h-11h20 : pause café

11h20 –12h10 *Les directeurs de musées publics français : mutation des activités et pratiques managériales*

Corinne Baujard, Professeure en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Lille, laboratoire CIREL (ULR 4354), équipe Proféor

*Depuis une vingtaine d'années, les musées connaissent de profondes mutations. Le recul des financements publics les contraint à développer leurs ressources afin de diversifier l'offre culturelle auprès des visiteurs nationaux et internationaux. Les projets muséographiques multiplient les partenariats publics ou privés dans un environnement concurrentiel. Ces mutations entraînent une interrogation sur l'institution muséale et la gouvernance du patrimoine. Comment les directeurs de musées parviennent-ils à faire face aux transformations suscitées par la mutation institutionnelle ? Une exploration conduite auprès de cinq grands musées français révèle que la fonction scientifique des directeurs de musées évolue vers une mission managériale de plus en plus prégnante. Cette nouvelle identité bouleverse les relations éducatives et sociales auprès d'un public de moins en moins homogène.*

#### Références

Baujard, C. (2022), *Travail et formation : aspects juridiques et éducatifs*, London, ISTE.

Baujard, C., Lagier J., (2021), *Les directeurs de musées français* » *Revue Internationale de Psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, RIPCO.

Baujard, C., (2020), *Expérience esthétique au défi de la pratique de soi au musée, Le sujet dans la cité*, revue internationale de recherche biographique, actuels n° 9, p. 221-235.

Baujard, C. (2020) *Environnement numérique et Musées*, *Les Cahiers du Numérique Numérique*, vol. 15, n° 1-2, p. 5-25. Lavoisier.

Baujard, C. (2019), *Musées et management, vers la mondialisation culturelle*, Londres, Wiley.

Baujard, C. (2013), *Du musée conservateur au musée virtuel, métier du conservateur*, Paris, Hermès.

12h10 - 13h40 : Déjeuner

13h40 - Après- midi : Animation : Corinne Baujard

13h45 – 14H35 *Les chefs d'établissements scolaires face aux perturbations du quotidien : quelles adaptations managériales ?*

Sylvie Condette Professeure en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Lille, laboratoire CIREL (ULR 4354), équipe Proféor

*Les chefs d'établissements scolaires, parce qu'ils sont recrutés pour représenter l'État et mettre en œuvre localement sa politique, ont à se conformer à un ensemble d'exigences institutionnelles (Condette, 2015b). Les injonctions, au travers de réformes d'envergure ou de directives et de protocoles liés à un contexte politique et social évolutif (Condette, 2023), prennent place dans le quotidien des établissements qui est lui-même contraint par des facteurs locaux (Condette, 2015a). Ainsi, l'établissement scolaire s'appuie sur des éléments stables qui jalonnent l'année (emplois du temps, conseils de classe, etc.) mais la vie quotidienne est également émaillée d'incidents, d'imprévus qui, en se multipliant, augmentent le besoin de régulation et appellent des prises de décisions, parfois dans l'urgence (Condette, 2016). Dans cette activité professionnelle certes foisonnante mais sous forte tension, le rôle du chef d'établissement consiste à fédérer l'ensemble des personnes internes et externes à la structure scolaire, à lisser les problèmes sans les minimiser ou les occulter, et à orchestrer du mieux possible les projets, tout en garantissant la qualité relationnelle et éducative qui fait de l'école non seulement un lieu d'apprentissage et de formation, mais aussi un espace de construction individuelle et collective favorisant la découverte de la diversité et du pluralisme des idées (Condette, 2015a, 2015b). Comment les chefs d'établissement parviennent-ils à atteindre ces objectifs ambitieux et exigeants ?*

*Nous étudierons les modalités mises en œuvre pour maîtriser la complexité du quotidien et s'adapter aux situations inédites ; nous examinerons en particulier dans quelle mesure les chefs d'établissement réussissent à absorber les difficultés et à opter pour un management qui permette d'apporter des réponses pertinentes localement et collectivement admises.*

#### *Références*

*Condette, S. (2023). Les chefs d'établissement au cœur de la crise sanitaire du Covid-19. Entre contraintes et adaptations. Revue du Nord, Hors-série (à paraître).*

*Condette, S. (2016). Le climat scolaire. Enquête socio-météorologique sur les perturbations à l'école. Ressources éducatives, Citoyennetés, 172, 54-57.*

*Condette, S. (2015a). Du global au local. Le chef d'établissement au cœur des tensions, Diversité, 181, 44-51.*

*Condette, S. (2015b). Le chef d'établissement aujourd'hui. Entre responsabilités accrues et autonomie relative. In J.-F. Condette (dir.). Les Chefs d'établissement. Diriger une institution scolaire ou universitaire (XVIIe-XXe siècles). Presses universitaires du Septentrion, 277-287.*

*14h35-15h25 Pilotage et conception entrepreneuriale en intervention sociale – L'analyse de l'ingénierie d'un dispositif visant l'intégration professionnelle des personnes réfugiées*

*Marie-Christine Vermelle, Maîtresse en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Lille, laboratoire CIREL (ULR 4354), équipe Proféor*

*La communication s'appuie sur les matériaux recueillis dans le cadre d'une recherche visant l'analyse de la « fabrique » de dispositifs visant l'accompagnement à l'intégration professionnelle de personnes réfugiées. Financée par la DARES, elle associe deux équipes des laboratoires LIRTES (UPEC-Créteil, dont le responsable scientifique Philippe Semenowicz) et 2L2S (Nancy) ainsi que, pour le CIREL, Nacira Aït-Abdesselam.*

*Le projet de recherche a été initié dans la suite d'un appel à projets financés par le PIC après le rapport Taché (2018), qui pointait la nécessité d'améliorer les démarches d'intégration professionnelle des demandeurs du droit d'asile en facilitant conjointement leur accès à l'emploi, le traitement des problématiques périphériques à l'insertion, la formation en langue française. Les lauréats ont proposé des démarches « innovantes » présentant des caractéristiques communes (Salin 2020) : projets portés par des « consortiums » associant des structures issues du secteur de l'insertion – pour qui la spécificité des demandeurs d'asile est quelque chose de nouveau – avec des structures plutôt dédiées à l'accompagnement des personnes réfugiées – avec une moindre expérience sur les activités concernant le projet professionnel et l'emploi.*

*La démarche de recherche repose sur la production de trois monographies, selon les terrains investigués. Elle se décline en deux phases. La première a permis, à partir d'entretiens et d'observations menées auprès des acteurs chargés de la conception, du pilotage du dispositif et des activités de formation auprès des publics, de confronter le projet « prescrit » à sa déclinaison concrète, opérationnelle. La seconde phase, en voie de se terminer, vise à identifier les usages et leurs effets pour les bénéficiaires, à partir d'entretiens les amenant à reconstruire leur parcours personnel et professionnel depuis leur décision d'exil. La recherche a pour ambition de produire des éléments d'analyse transversale, s'agissant notamment de la prise en compte des stéréotypes et des spécificités des personnes réfugiées dans le processus d'insertion, de leurs difficultés à faire reconnaître les expériences et capacités acquises dans le pays d'origine (« refugee gap ») et, en conséquence, de leurs marges de manœuvre - ainsi que celles de leurs accompagnateurs - pour prévenir leur déclassement dans un contexte de tensions au recrutement dans certains secteurs.*

*Le dispositif étudié sur le terrain lillois paraît emblématique de certaines évolutions en cours dans le champ de l'intervention sociale, de plus en plus soumise aux lois du marché. Au-delà des conséquences observées sur le milieu associatif - précarisation des salariés, sujétion des organisations à la commande publique bloquant les investissements durables dans l'ingénierie des projets (Cottin-Marx, 2019, 2021) - un nouvel « écosystème » serait en passe de se constituer, à l'initiative de structures affichant des logiques « managériales » de pilotage des actions d'accompagnement des publics vulnérables.*

La division du travail d'organisation (Dujarier 2006, 2015) et l'analyse des trajectoires des acteurs portant ce dispositif permet de caractériser les tensions entre un pilotage de type entrepreneurial, en central et les pratiques des étudiants bénévoles et travailleurs sociaux assurant l'accompagnement, sur le terrain. Il s'agira, dans le cadre de cette communication, d'interroger les configurations organisationnelles émergentes dans les politiques publiques, inspirées du new public management (Merrien, 1999), mais aussi des social impact bonds (Alix et alii, 2018) dans une logique de délégation de l'action sociale à de nouveaux types d'acteurs et d'institutions.

#### Bibliographie indicative

Alix, J-S, Autès, M, Coutinet, N, Garrigue, G, 2018, Les contrats à impact social, une menace pour la solidarité ?, La vie des idées.fr, 10 p, [file://ad.univ-lille.fr/Personnels/Homedir1/3565/Mes%20Documents/insertion%20professionnelle%20des%20r%C3%A9fugi%C3%A9s%20-%20recherche/lectures/Economie\\_SS%20Contrats%20Impact%20Social%20\(Id%C3%A9es%2022jan%202018\).pdf](file://ad.univ-lille.fr/Personnels/Homedir1/3565/Mes%20Documents/insertion%20professionnelle%20des%20r%C3%A9fugi%C3%A9s%20-%20recherche/lectures/Economie_SS%20Contrats%20Impact%20Social%20(Id%C3%A9es%2022jan%202018).pdf)

Cottin-Marx, S, 2019, Sociologie du travail associatif, La Découverte, collection « repères », Paris, 123 p.

Cottin-Marx, S, 2021, C'est pour la bonne cause ! Les désillusions du travail associatif, Ed de l'atelier, Ivry sur Seine, 140 p.

Dujarier, M-A, 2006, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », Nouvelle revue de psychosociologie, n° 1, p 129 - 136 <https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-129.htm>

Dujarier, M-A, 2015, Le management désincarné - Enquête sur les nouveaux cadres du travail, La Découverte, coll. « Cahiers libres », Paris, 288 p.

Merrien, F-X, 1999, La nouvelle gestion publique : un concept mythique, Lien social et politiques – RIAC, n° 41, p 95 -103, <https://id.erudit.org/iderudit/005189ar>

Salin, F, septembre 2020, Mission de recherche sur l'intégration professionnelle des réfugiés, Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés, Paris, 52 p.

Taché, Aurélien, février 2018, 72 propositions pour une politique ambitieuse d'intégration des étrangers arrivant en France, avec l'appui de Fourcade, S, Hesse, C et Babilotte, J, Rapport au premier ministre, Paris, 173 p.

15h25-16h15 Le processus d'intégration des infirmières en pratiques avancées : quels accompagnements des managers ?

Ioana Boanca, Maitresse en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Lille, laboratoire CIREL (ULR 4354), équipe Trigone

Sandra Chuin, Faisant fonction cadre de santé, étudiante en M2 Ingénierie de formation-parcours Cadres de santé

Cette communication, issue d'une recherche exploratoire, porte sur l'accompagnement des managers du processus d'intégration des infirmières en pratiques avancées. Après avoir présenté les enjeux du développement des pratiques infirmières avancées (Delamaire et Lafortune, 2010) et la création en France d'un nouveau métier paramédical (décret du 18 juillet 2018), la communication va se centrer sur l'analyse des rôles et des activités prescrites pour ces nouveaux infirmiers (Jovic, et alii., 2009) et des modèles « d'implantation » proposées (Debout, 2019 ; Lecocq, Mengal et Pierson, 2015). Comment ces stratégies d'implantation de l'IPA sont mises en œuvre dans les établissements de santé ? Quel rôle jouent les professionnels qui assurent des activités de management (coordonnateur général des soins, médecins, cadre de santé, etc.) dans le processus d'intégration de ces nouvelles infirmières ? En quoi l'intégration d'un IPA développe les pratiques collaboratives entre les professionnels du management à différents niveaux ? L'enquête exploratoire a été menée auprès de 14 professionnels : coordonnateur général des soins (1), cadres de santé (3), des médecins (2), infirmières en pratiques avancées (8).

*L'analyse des entretiens permet de saisir les premiers résultats : les différentes stratégies organisationnelles pour favoriser l'intégration des IPA (identification des besoins du pôle et de la structure, clarification des activités et des missions, co-construction des protocoles de coordination et de délégation) ainsi que les stratégies d'identité (Kaddouri, 2019) des IPA.*

#### *Bibliographie indicative*

*Delamaire, M. et Lafortune, G. (2010). Les pratiques infirmières avancées : Une description et évaluation des expériences dans 12 pays développés. Documents de travail de l'OCDE sur la santé, n° 54, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/5km4hv77vw47-fr>*

*Debout, C. (2019). Mise en place de la fonction d'infirmier en pratique avancée diplômé d'Etat. Soins cadre. 110-3, p. 11-14.*

*Crozier, M., & Friedberg, E. (1996). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil.*

*Jovic, L. Guenot, C. Naberes, A. et Maison, P. (2009). Pratiques avancées des professionnels paramédicaux. Étude exploratoire dans la région Ile-de-France, Recherche en soins infirmiers, Vol. 4, N° 99, 117 – 132.*

*Lecocq, D., Mengal, Y. & Pirson, M. (2015). Comment développer la pratique infirmière avancée dans des systèmes de soins de santé complexes ?. Santé Publique, 1, 105-110.*

*Kaddouri, M. (2019). Les dynamiques identitaires : une catégorie d'analyse en construction dans le champ de la formation des adultes, Revue Savoirs, 49, 13-48.*

*16h15 : Conclusion de la journée : Synthèse des Doctorant es : Nelly, Patrick et David, Christophe.*

*16h30 : Fin de la journée*