

Retrouvez chaque mois une sélection de références d'articles parus récemment dans les ASH et susceptibles d'intéresser plus particulièrement les directeurs et cadres du secteur.

Actualité conventionnelle

La Croix-Rouge quitte l'Unifed et signe un partenariat avec Nexem

ASH n° 2996 • 3-02-17 • P. 18

Etablissements et services

Aide à domicile : dans le Loiret, des conventions de partenariat préfigurent les CPOM

ASH n° 2996 • 3-02-17 • P. 16

L'évaluation externe, un acte engagé

ASH n° 2996 • 3-02-17 • P. 32

L'ADC s'inquiète des conséquences de l'obligation de signalement des ESMS

ASH n° 2998 • 17-02-17 • P. 17

L'évaluation décomplexée ?

ASH n° 2999 • 24-02-17 • P. 23

Sérafim-PH : une rationalisation attendue ou redoutée

ASH n° 3001 • 10-03-17 • P. 32

Politique économique et sociale

Crédit d'impôt sur la taxe sur les salaires : quels enjeux pour le secteur ?

ASH n° 2995 • 27-01-17 • P. 10

L'Uniopss s'inquiète du détournement de l'objet du CITS par certains départements

ASH n° 3001 • 10-03-17 • P. 14

Travail social

Définition du travail social : le HCTS a rendu sa copie

ASH n° 3001 • 10-03-17 • P. 5

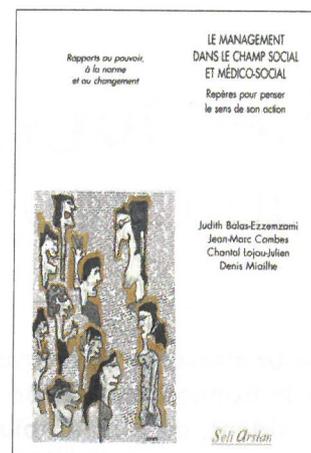
Investissement collectif

Le management dans le champ social et médico-social

Judith Balas-Ezzemzami, Jean-Marc Combes, Chantal Lojou-Julien, Denis Miaillhe - Ed. Seli Arslan - 22 €

Les séminaires et formations destinés à ceux qui encadrent des personnels dans les ESMS « portent généralement sur des styles, des techniques, des outils de management et font l'impasse sur les fondements du pouvoir, comme si ces derniers étaient naturels ou évidents », regrette Denis Miaillhe, consultant formateur dans le secteur. Il est l'un des quatre auteurs – avec une psychologue sociale, un psychologue clinicien et un psychologue du travail – qui s'adressent ici aux directeurs afin de leur fournir des repères pour mieux « assurer la fonction managériale et penser le sens de son action

effective ou future ». Trois aspects sont particulièrement étudiés : le rapport à la dimension hiérarchique et à l'exercice du pouvoir, la fonction de la norme (et comment s'y contraindre sans renoncer à une position éthique) et la confrontation au changement. Ils expliquent notamment que, pour sortir d'un exercice managérial qui ne viserait que l'application des exigences légales, pour ne pas s'éloigner des ressentis des professionnels et des usagers, il est nécessaire que les cadres, « individuellement mais aussi en s'investissant dans le groupe professionnel collectif, interrogent leurs représentations et leurs pra-



tiques, anticipent les évolutions ». Enfin, l'ouvrage trace des pistes pour un exercice plus satisfaisant des responsabilités managériales par des professionnels qui évoquent de façon (trop ?) prégnante « le manque de temps pour réaliser leur mission », « la pression des échéances décalées du rythme du terrain » ou encore « les critères d'évaluation centrés sur la dimension gestionnaire ». ■ ■ ■ É. V.

Questions de bon sens

Les paradoxes du management par le sens

Coordonné par Sylvie Trosa et Annie Bartoli - Ed. Presses de l'EHESP - 14,90 €

« Le management traditionnel est mort, longue vie au management par le sens ! » Les managers du secteur public et non marchand seraient las de certaines approches du management, qu'ils jugent comme des gadgets imposés « sans que ne leur ait été expliquées l'utilité ou l'articulation avec d'autres outils ou dispositifs », expliquent les auteurs de cet ouvrage. Marre des indicateurs de qualité, du contrôle de gestion, des tableaux de bord prospectifs ou de modernisation, du *lean management* (organisation à hiérarchie simplifiée), de la méthode *kaizen* (amélioration continue) ou du *reengineering* (reconfiguration des processus), qui sont autant d'outils difficiles à s'approprier. Dans ce contexte, il est nécessaire de redonner du



sens au management. « Le sens est avant tout une prise de conscience des raisons, des enjeux et des impacts de ses actions », expliquent les différents contributeurs, parmi lesquels un directeur de Samsah. Manager par le sens, *in fine*, c'est donner, par son implication personnelle, par son recul, par sa confiance en la capacité créative des femmes et des hommes, du sens à son action. Mais attention : « Manager par le sens se décide, se veut mais ne se décrète pas », écrit en préface Didier Migaud, premier président de la Cour des comptes. C'est une démarche de longue haleine qui relève d'une nouvelle approche du rôle de gestionnaire. » Selon lui, cet ouvrage, à la fois livre de réflexion et manuel d'utilisateur, guidera les managers « sur ces chemins ardu ». ■ ■ ■ É. V.