



Appel à candidature
dans le cadre d'une convention Cifre Andesi / Lise et CEET

Sujet de thèse

« Les modalités d'organisation émergentes dans les associations d'action sociale »

A compter du 1^{er} janvier 2018, l'Association Nationale des Cadres du Social (Andesi) souhaite recruter un.e doctorant.e en sociologie en convention Cifre¹ pour une durée de trois ans. La personne recrutée partagera son temps de travail entre l'Andesi et le Lise avec une affiliation au CEET, sous la direction de François Noble son tuteur et de son directeur de thèse François Sarfati.

Présentation du projet

Éléments de contexte

Depuis la fin du 19^e siècle, le champ social fait l'objet d'un contrôle étatique (Lafore, 2008). A travers un ensemble de règles financières, juridiques et administratives, l'État encourage, finance et contrôle les acteurs de l'intervention sociale. Les années 1980 ont vu l'importation dans le social et médico-social d'outils de gestion issus de la sphère marchande qui ont pour objectif d'instaurer un suivi toujours plus précis de l'activité qui s'y déroule. Plus récemment, un nouveau corpus juridique est venu « moderniser » l'action sociale en introduisant une « culture du résultat ». Que l'on songe à la loi de modernisation de l'action sociale², à la loi organique relative aux lois de finances³, ou encore à la loi relative à l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées⁴, on assiste bien à la montée en puissance de textes juridiques contraignants (Belorgey, 2010).

¹ Convention Industrielle de Formation par la Recherche, voir <http://www.anrt.asso.fr>

² Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

³ Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances

⁴ LOI n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

Que l'on s'en inquiète (Chauvière, 2004) ou au contraire que l'on s'en réjouisse (Hardy, 2010), le paysage dans le secteur social et médico-social se recompose. Un grand nombre d'associations se sont regroupées sous différentes formes et la signature de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens dans le domaine social et médico-social (CPOM) ont modifié leur fonctionnement historique. Pour ne prendre qu'un exemple, le nombre de directions générales et de sièges a connu une croissance particulièrement soutenue. « Alors qu'on compte 30% d'établissements en plus, le nombre de directeurs n'a augmenté que de 10% depuis 2007. En revanche celui des directeurs généraux a bondi de 75% et celui des cadres fonctionnels (chargés de mission, chargés de communication, etc.) de près de 150% » (Unifaf, 2012). Ces regroupements ont eu pour effet de modifier l'organisation des structures, tant au niveau des directions générales qu'au niveau des fonctions supports (gestion financière, logistique, qualité, ressources humaines, formation...), et jusque dans les services.

Questionnement

Ces constats, qu'il conviendra de discuter et d'étayer dans la recherche empirique, amènent à soulever une série de questions. Dans quels contextes les modalités d'organisation des directions générales et des sièges sont-elles élaborées ? Comment a été pensée l'organisation du pouvoir au sein des associations ? Qui a participé à cette réflexion et à la prise de décision ? Selon quelle temporalité ?

La « taille » des structures, appréhendée en termes de nombres de personnes affectées à des fonctions de cadres experts, est une donnée utilisée en pratique afin de distinguer les structures les unes des autres. Or, on observe des organisations « pléthoriques » et d'autres réduites au strict minimum. Quelles sont les logiques de décision ? Comment les acteurs en charge de l'organisation ont-ils élaboré leurs projets ? Quelles stratégies ont présidé à ces choix ? A l'usage, quels bilans font-ils de ces modalités ?

Dans beaucoup d'associations on constate un « retour » de la gouvernance et du projet politique de l'association. Quelle est la part de la Direction générale dans la mise à l'agenda de cette question et comment s'organisent les relations entre la gouvernance et la « dirigeance » ? Plus précisément qu'en est-il de la relation du binôme « Président – DG » ? Les fonctions et les statuts des cadres experts des sièges ne sont pas identiques d'une association à l'autre. Dans certaines institutions les sièges sont composés de Directeurs (des RH, administratifs et financiers), dans d'autres il s'agit de responsables. Comment expliquer ces différences de statuts ? A quelle stratégie de gouvernance et de « dirigeance » font-elles références ? Au-delà d'une simple approche nominaliste, en quoi ces

différentes appellations changent-elles leurs manières de travailler ? En quoi changent-elles les processus de décision ? et, *in fine*, les décisions prises ?

Quelles relations les directions générales entretiennent-elles avec les directeurs de pôles ou d'équipements ? Sont-elles de nature purement hiérarchique ? Sont-elles davantage fonctionnelles ? Et plus généralement, comment se construisent les relations entre le siège et les directeurs de structures ?

Objectifs de l'étude

La recherche-action devra chercher à identifier les raisons politiques, institutionnelles, stratégiques, économiques, managériales et « cliniques » qui ont amené les associations à faire évoluer leurs modes d'organisation. Il s'agira alors de répertorier la diversité des « modèles types » d'organisation, afin de faire apparaître les logiques qui ont présidé à l'émergence de ces différents modèles, du point de vue de l'ensemble des acteurs dirigeants et de celui des cadres : administrateurs, Direction générale, cadres des fonctions supports, directeurs de pôle et d'établissements et services sociaux et médico-sociaux. Il s'agira enfin de mettre en évidence les incidences de ces différents modèles sur le fonctionnement de la gouvernance, de la « dirigeance », des directions, de l'encadrement de proximité, et du dialogue social.

Méthodologie

Pour répondre à ces questionnements, il est attendu que le/la doctorant.e mette en œuvre une enquête qualitative au sein de plusieurs associations choisies en fonction de leur type d'intervention, de leur taille, dans des contextes géographiques et économiques variés. Il s'agira de réaliser des entretiens avec les administrateurs, les directeurs généraux, les directeurs de pôles, les directeurs et cadres des établissements et services. En outre, une enquête de type ethnographique réalisée au sein des instances de pilotage devra permettre d'étudier les acteurs en situation de prise de décision. A l'issue de cette première phase, le/la doctorant.e sera amené.e à construire un questionnaire, à en faire la passation puis l'analyse, visant à mettre à l'épreuve sur une large échelle les résultats de l'enquête qualitative.

Éléments de bibliographie

Belorgey N., 2010, *L'hôpital sous pression : enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte

Chauvière M., 2004, *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris, La Découverte

Hardy, J.-P., 2010, « La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique », *Vie sociale*, vol. 1, no. 1, pp. 43-57

Lafore R., 2004, « La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du département providence », *Revue française des Affaires sociales*, n° 4, pp. 17-34

Unifaf, 2012, Enquête emploi pour la Branche sanitaire, sociale et médico-sociale privée à but non lucratif (BASS)

L'Andesi

L'Andesi est une association loi 1901 dont les statuts ont pour objet de rassembler, former et représenter les cadres du secteur social, médico-social et de construire avec eux une expertise professionnelle. Environ 200 directeurs et chefs de service adhèrent chaque année à l'Andesi.

Depuis plus de 40 ans l'Andesi gère un centre de formation permanente et supérieure visant à la professionnalisation des cadres ou des futurs cadres, au sein de ses locaux ou au cœur des organisations.

Quatre types de formation ou d'intervention ont été développés de l'origine à nos jours :

- Des actions de perfectionnement sous formes de stages courts ou de séminaires (d'une à 15 journées maximum).

Par ailleurs, l'Andesi a, dès les années 1990, développé une expertise en matière d'organisation de journées d'études ou de colloques pouvant réunir jusqu'à 800 personnes.

- Des formations supérieures et certifiantes, en partie réalisées en partenariat avec des universités ou grandes écoles.
- Des formations en Intra (dans les organisations).
- Des actions de conseil, d'audits, d'évaluation externe (Andesi est habilité par l'Agence Nationale d'Evaluation Sociale et Médico-sociale ANESMS), d'analyse des pratiques professionnelles, de recrutement...

Tout au long de son histoire, l'Andesi s'est voulu un lieu de réflexions et de productions de savoir. Le centre de formation a développé une fonction d'édition d'ouvrages, avec les éditions ESF dans un premier temps et avec Dunod depuis 2009. Depuis 2011, chaque année l'Andesi « sort » un ouvrage co-édité avec les éditions Dunod.

L'Andesi : un modèle d'organisation souple

Tout au long de son histoire l'Andesi a veillé à garder un modèle d'organisation privilégiant une petite équipe de permanents autour de laquelle « gravitent » près de 150 intervenants.

Cette organisation garantit une souplesse de fonctionnement et d'adaptation qui ont permis à l'Andesi de se maintenir depuis 40 ans dans des secteurs (celui du social et celui de la formation

professionnelle continue) qui ont connu de nombreuses évolutions législatives et réglementaires, de nombreux changements. Cette organisation a permis également d'affronter une concurrence de plus en plus rude.

Le Centre de formation ne vit que de ses produits, il ne reçoit aucune subvention. L'Andesi se définit comme une entreprise associative agissant au sein de l'Economie Sociale et solidaire. Depuis 40 ans l'Andesi assure son développement et a su maintenir son indépendance.

L'évaluation permanente de ses actions et la veille relative au maintien de la qualité de ses prestations ont fait sa réputation au plan national.

L'ensemble de l'offre de l'Andesi fait l'objet d'un catalogue réactualisé chaque année et distribué à 11 000 exemplaires au plan national à destination des cadres et des dirigeants.

De ce fait, l'Andesi est nationalement connu et reconnu en tant qu'association et centre de formation et de conseil pour les dirigeants et cadres de l'action sociale et médico-sociale.

Le Lise et le CEET

Le laboratoire d'accueil de cette Cifre est le Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique (Lise), une Unité mixte de recherche Cnrs et Cnam. Fondé en 2004 avec pour ancrages principaux la sociologie du travail et des organisations, et la sociologie de l'entreprise, le laboratoire a rapidement développé des travaux reconnus dans le champ de la sociologie des solidarités sociales et d'une sociologie politique non conventionnelle de l'économie. Il se distingue par la constitution de pôles de recherche de référence nationaux et internationaux sur des objets tels que le travail social, l'économie sociale et solidaire, les relations professionnelles ainsi que le genre et les discriminations.

Le Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET) est un programme transversal du Cnam visant à développer la recherche pluridisciplinaire sur le travail et l'emploi, dans une perspective académique et de réponse à la demande sociale. Le CEET s'appuie sur trois laboratoires de recherche du Cnam : le CRTD (Centre de recherche sur le travail et le développement), le Lirsa (Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action) et le Lise. Il mène ses travaux selon quatre axes thématiques : – inégalités, discriminations, genre – politiques publiques, emploi et travail – parcours professionnels et de travail – transformations des organisations, changement technologique et évolutions du travail et de l'emploi. Le CEET a un conseil d'orientation propre où siègent des représentants du ministère du Travail.

Profil recherché

Le ou la candidat.e devra être titulaire, au moment de son inscription en thèse, d'un master recherche (ou diplôme équivalent), et avoir une formation en sociologie ou dans tout autre domaine pertinent pour le sujet de la thèse.

Il est attendu que le ou la candidat.e dispose avant tout avoir des compétences solides dans la réalisation d'enquêtes qualitatives. Il ou elle doit avoir au cours de ses études et/ou de ses stages acquis une expérience de l'observation et de la conduite d'entretiens. Des compétences en statistiques descriptives et en conduite d'enquête quantitative seraient un plus.

Modalités de candidature

1. Les candidat.e.s doivent envoyer par mail **avant le 3 novembre 2017**
 - a. un curriculum vitae
 - b. une lettre de motivation
 - c. un écrit (article, mémoire...) démontrant leurs qualités scientifiques
2. Après une première sélection, les candidat.e.s seront invité.e.s à un entretien avec le tuteur et le directeur de thèse qui se déroulera la deuxième semaine du mois de novembre 2017
3. Recrutement : début 2018

Contacts

François Noble

Directeur de l'Andesi

f.noble@andesi.asso.fr

François Sarfati

Maître de conférences au Cnam-Lise et CEET francois.sarfati@lecnam.net