



**HAL**  
open science

# La co-construction comme principe de management au travers de la démarche qualité

Séverine Jaspard, Éric Cendre

► **To cite this version:**

Séverine Jaspard, Éric Cendre. La co-construction comme principe de management au travers de la démarche qualité. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-03817229

**HAL Id: dumas-03817229**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03817229>**

Submitted on 17 Oct 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

**UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER**

**MOMA**

**MÉMOIRE**

PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU

**MASTER 2 MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ORGANISATIONS DE SANTE**

Option « médico-sociale »

La Co-construction comme principe de management au travers de la  
démarche qualité

**Présenté par :**

JASPART Séverine

CENDRE Eric

**Jury :**

GEORGESCU Irène – Enseignant Chercheur – Directrice du diplôme

COURANT Pascale – Consultante Ressources Humaines – ALIDORO

Consultants

**Année 2021-2022 :**

30 août 2022

## REMERCIEMENTS

Cette année aura été marquée par un rythme soutenu, alternant séminaires mensuels de formation et retours sur nos postes respectifs. Nos inquiétudes liées aux possibles évolutions de contexte sanitaire et à l'entrée dans « l'inconnu » se sont estompées rapidement grâce à l'ensemble des personnels de l'équipe et des intervenants du CESEGH et de MOMA.

Nos premiers remerciements vont donc vers Nancy Cavalier et toute l'équipe du CESEGH, pour avoir su adapter les contraintes de formation à nos rythmes personnels et professionnels, pour avoir tout mis en œuvre pour faciliter nos parcours, pour leur soutien, leur disponibilité et pour leur écoute bienveillante.

Nous tenons à remercier la directrice du diplôme et également membre du jury, Irène Georgescu, pour son investissement, pour ses cours et les efforts qu'elle déploie, et qui nous ont permis de bénéficier d'une formation d'excellente qualité. Cette formation aura été à la hauteur de sa réputation et de nos attentes.

Nous remercions l'ensemble des professionnels et universitaires pour la qualité de leurs interventions dans ce master 2, et pour leur capacité à transmettre leurs connaissances et expériences.

Nous remercions bien sûr Pascale Courant pour ses conseils avisés, sa disponibilité et son accompagnement en tant que directrice de mémoire, mais aussi pour ses excellents cours, basés sur des apports théoriques complets et sur une expérience de terrain qui a fait écho à nos pratiques.

Nous continuerons nos remerciements par ceux adressés aux collègues de travail de nos établissements et postes respectifs qui ont fait preuve d'écoute, de soutien lors des moments difficiles, et qui ont aussi su répondre à nos sollicitations lors des différentes étapes de la formation.

Enfin, merci à nos proches et à nos enfants qui ont parfois eu l'impression de suivre et vivre la formation avec nous, et qui ont fait preuve de patience et de tolérance tout au long de cette année scolaire.

Pour finir, nous vous remercions, chers lecteurs, pour le temps que vous nous accorderez. Nous vous souhaitons bonne lecture.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>1 LE MANAGEMENT</b> .....	10
1.1 historique .....	10
1.1.1 De la dimension technique des organisations à la dimension humaine .....	10
1.1.2 Styles de management : l'adaptation à l'environnement .....	11
1.1.3 Management dans les organisations : transposabilité dans le secteur médico-social ?.	14
1.2 les objectifs du management .....	16
1.2.1 Qu'est-ce que l'objectif ?.....	16
1.2.2 Management par les objectifs.....	16
1.2.3 Quand fixer des objectifs amène au changement.....	17
1.2.4 Rétablir les objectifs .....	18
1.3 les enjeux du management dans le contexte post-crise .....	18
1.3.1 L'origine de la crise sanitaire .....	18
1.3.2 Sur le terrain : les problématiques .....	19
1.3.3 Que repérer pour faire avancer ? quelques évidences .....	20
<b>2 LA CO-CONSTRUCTION : LE PARTICIPATIF</b> .....	21
2.1 Du participatif au coopératif : quelques nuances .....	21
2.2 De la coopération à la co-construction : notions et concepts.....	23
2.3 Les outils du management participatif.....	29
2.3.1 La note de cadrage .....	30
2.3.2 Le Brainstorming (Osborn 1959) .....	30
2.3.3 La méthode QQQQCP .....	31
2.3.4 La pyramide de Maslow .....	31
2.3.5 L'écoute active.....	32
2.3.6 Le mur post-it .....	32
2.3.7 L'usage des textes martyrs .....	33
2.3.8 L'usage des cartes cognitives ou cartes heuristiques.....	34
2.3.9 Le rapport d'étonnement.....	35
2.4 Les limites de la Co-construction.....	36
2.4.1 Quand l'amplitude temporelle du dispositif rime avec incertitude .....	36
2.4.2 Quand co-construire demande un autre mode de raisonnement .....	37
2.4.3 L'instauration du dispositif.....	37
2.4.4 L'animation des délibérations .....	38
<b>3 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE :</b> .....	40

3.1	De la question de départ à la problématisation.....	41
3.2	Choix de terrain et questions .....	42
3.3	Choix des méthodes d'enquête.....	43
3.4	Recueil des données.....	44
<b>4</b>	<b>RESULTATS ET DISCUSSIONS :</b> .....	<b>46</b>
4.1	Analyse chiffrée : .....	47
4.2	Au-delà des chiffres : des attentes concrètes, exprimées.....	51
4.3	De la phase d'analyse à la phase opérationnelle .....	53
4.3.1	Passer l'étape du traumatisme et préparer au changement .....	53
4.3.2	Définir les objectifs et les clés de la réussite de la démarche .....	57
4.3.3	Poser le cadre de la co-construction comme principe fédérateur.....	59
4.4	La nécessité de stratégie managériale .....	61
4.4.1	Définitions et histoire de la démarche .....	61
4.4.2	Pertinence de l'outil : d'une démarche réglementaire à une démarche innovante et redynamisante .....	62
<b>5</b>	<b>PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS :</b> .....	<b>65</b>
	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>68</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>71</b>
	<b>LISTE DES ABREVIATIONS :</b> .....	<b>74</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>75</b>
	<b>RESUME</b> .....	<b>93</b>

## INTRODUCTION

Etudiants au Centre d'Etudes Supérieures en Economie et Gestion Hospitalière (CESEGH), option « médico-sociale », et ayant chacun une expérience dans un secteur confronté à des évolutions régulières et à de nouveaux enjeux depuis la dernière décennie, notre convergence sur la question du management au sein des établissements et services médico-sociaux (ESMS) a été rapidement une évidence. La thématique du management est en effet centrale dans nos fonctions ; elle nous amène à des réajustements et des questionnements quotidiens.

Le contrôle des actions collectives existe depuis que les hommes vivent en société, mais le management s'est formalisé plus récemment, à partir de 1880. Le concept de management a régulièrement évolué depuis, suite à de nombreuses études et analyses, avec notamment des concepts comme l'organisation scientifique du travail, proposée par Frederick Taylor <sup>1</sup>, qui consistait en une défragmentation du travail en tâches élémentaires chronométrées et organisées, les travaux d'Elton Mayo <sup>2</sup>, qui introduisent la psychologie dans le management, ou encore les travaux de Douglas Mac Grégor <sup>3</sup> en psychologie sociale, avec ses théories X et théorie Y, qui traitent des motivations des collaborateurs et des organisations.

Henri Fayol <sup>4</sup> avait quant à lui décomposé la fonction management en éléments, appelés "fonctions", qui définissent les différentes fonctions distinctes de l'entreprise, comme le service production, le service commercial, le service financier, etc.

Cette évolution du concept de management dans l'entreprise envisageait certes une place à la dimension humaine, mais favorisait également une définition précise des rôles de chacun, dans une organisation plutôt cloisonnée.

Ce modèle, qui a largement démontré son efficacité, et parfois ses limites est celui qui est majoritairement en place dans les organisations.

Même si un virage semblait déjà amorcé dans le milieu du travail, depuis plusieurs années, la crise sanitaire du COVID 19, à partir de mars 2020, est venue bouleverser

---

<sup>1</sup> Frederick Winslow Taylor (1856-1915) est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail.

<sup>2</sup> Elton Mayo (1880-1949) est un psychologue et sociologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines en management.

<sup>3</sup> Douglas Murray McGregor (1906-1964) est un professeur de management, américain.

<sup>4</sup> Henri Jules Fayol (1841-1925) est un ingénieur français, considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

de façon significative et inattendue le management dans les entreprises, et a joué le rôle de catalyseur par rapport aux enjeux émergents. Une première phase de confinement a obligé les organisations à mettre en place des solutions alternatives de management pour les salariés éloignés de leur lieu habituel de travail ; de fait, la relation entre manager et collaborateur s'est retrouvée impactée.

La perte de proximité, les difficultés de communication, la diminution du travail en équipe, la dynamique d'entreprise, ont été autant de facteurs qui ont favorisé un délitement de la relation des personnes avec leur travail, de nombreux questionnements sur le sens de leur travail, et leur rôle au sein de leur organisation.

Les conséquences de cette période ont parfois été le non-retour sur le poste de travail, ou de grandes difficultés de reprise après plusieurs mois d'isolement, et d'incertitudes.

Nous pouvons citer certaines statistiques de la DARES <sup>5</sup> (Direction de l'Animation, de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) qui attestent que la France connaît ces derniers mois d'importants mouvements de main d'œuvre. Même si ces chiffres ne prouvent pas, de façon indiscutable, le lien direct et unique avec la crise sanitaire, ils n'en demeurent pas moins assez significatifs, du moins quant à l'impact sur les organisations. *Ainsi, en 2021, le nombre de démissions de salariés en CDI a respectivement bondi de 10,4% et de 19,4% par rapport à juin et à juillet 2019, ce qui représente plus de 302.000 départs en deux mois contre 263.000 en 2019. Les ruptures conventionnelles ont, quant à elles, progressées de 15,4% et 6,1% sur la même période, pour atteindre 85.000 contre 77.000 en 2019.*

Dans ce contexte, et depuis plusieurs mois, les managers se retrouvent confrontés à de nouvelles problématiques, et plus particulièrement celle de savoir comment relancer une nouvelle dynamique au sein de leur organisation. En effet, le système précédent faisait prévaloir un fonctionnement assez cloisonné, plutôt hiérarchique, ne mettant pas prioritairement l'individu, ni l'humain en avant. Ce schéma semble aujourd'hui ne plus correspondre aux attentes des collaborateurs, qui recherchent de nouvelles approches du travail et du management, leur permettant de retrouver du sens à leurs fonctions, de retrouver une place qu'ils ont eu le sentiment d'avoir perdu durant des mois, et de redevenir acteurs à part entière de l'avenir de leur entreprise.

---

<sup>5</sup> La Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) est la direction du ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion qui produit des analyses, des études et des statistiques sur les thèmes du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social.

Le **secteur médico-social** n'est pas épargné ; la problématique du management y est même majorée par certains paramètres qui lui sont propres, et dont il convient d'expliquer l'origine.

Ce secteur connaît, depuis les années 1970, une réforme significative ponctuée par une réglementation très riche. Nous ne citerons que les lois les plus importantes en termes d'effet :

- La loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, qui consacre l'autonomie du champ social et médico-social, déjà introduite par la loi du 31 décembre 1970 qui avait recentré les hôpitaux sur leurs seules activités sanitaires.
- La loi n°86-7 du 6 janvier 1986 qui va organiser les répartitions des compétences entre l'État et les départements. Nous verrons notamment avec cette loi l'apparition d'un premier instrument de planification, le schéma départemental social et médico-social, et de nouveaux mécanismes de régulation financière.
- La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, qui reste la loi emblématique à l'origine des évolutions majeures des institutions sociales et médico-sociales et de leur environnement, et dont les objectifs étaient : le renforcement de la protection des publics fragiles, le développement de l'offre sur l'ensemble du territoire, la diversification des établissements et services et des modes de prise en charge, l'amélioration de la qualité des prestations par une évaluation régulière, et la volonté d'une meilleure coordination entre l'État et les départements, les établissements et les autorités de tarification.

Cette dernière loi sera modifiée ou complétée par deux autres textes :

- La loi n°2004-626 du 30 juin 2004 relative à la solidarité pour l'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées créant notamment la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie,
- et la loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, qui va créer les Agences Régionales de Santé (ARS), et développer les outils de régulation.

Enfin, la loi n°2005-102 du 11 février 2005 qui promeut l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Ce changement de cadre et de contexte professionnels, a demandé à l'ensemble des professionnels du secteur une capacité d'adaptation importante. Cette résilience a toutefois été vécue majoritairement sans réels traumatismes au regard de l'aspect progressif du changement et des objectifs vertueux des lois.

En effet, les nouvelles contraintes réglementaires vécues par les travailleurs sociaux n'ont pas, jusqu'alors, remis en question l'accompagnement d'un public vulnérable qui présente un état de santé fragile, et des difficultés sociales, ni la qualité de l'accueil. Ils trouvaient à priori encore du sens dans leur travail, et arrivaient à atteindre des objectifs, souvent difficiles à mesurer, et placés dans une temporalité inhérente à leur secteur d'intervention.

Ce contexte nouveau semble aujourd'hui mettre à mal un dévouement et une implication inconditionnels des professionnels, qui, culturellement plaçaient l'utilisateur prioritairement au sein du dispositif, au risque d'une usure professionnelle importante, mais assez bien gérée jusqu'alors, notamment par le biais des projets personnalisés et du travail pluridisciplinaire, et de leur richesse.

Le contexte sanitaire dégradé que nous avons traversé, est venu impacter négativement ce fonctionnement et cet équilibre.

Les mesures de sortie de crise, comme les primes, ont également eu des effets non négligeables sur le questionnement des professionnels du secteur et sont venues perturber les organisations ; ainsi de nouvelles questions se posent comme l'attractivité, la fidélisation, le sens réel et le ressenti du travail.

Les organisations doivent faire face à une pénurie de « main d'œuvre » et à des recrutements de plus en plus compliqués.

Dans un éditorial du « Journal de l'école de Paris du management »<sup>6</sup>, Thomas Paris<sup>7</sup> écrit que « *le recrutement des collaborateurs ainsi que leur engagement dans le projet de l'entreprise deviennent des enjeux de plus en plus marqués dans de nombreux secteurs, notamment depuis la pandémie et le mouvement qui semble annoncer la grande démission américaine (great resignation)...* » ; et « *À présent, la méfiance est de mise quand il est question de s'engager dans une aventure* ».

---

<sup>6</sup> Le journal de l'école de Paris du management - 2022/3 (N° 155), page 3. Publié sur Cairn.info le 31/05/22

<sup>7</sup> Chercheur au CNRS (Grp de Recherches et d'Etudes en Gestion. HEC), chercheur associé au CRG de l'École polytechnique, il travaille sur l'économie et le management des industries de création.

Cet éditorial introduit plusieurs interrogations qui font écho à nos premières questions. Quels sont les enjeux du recrutement aujourd'hui pour les organisations sociales et médico-sociales ? Lorsque l'étape du recrutement est passée, comment agir positivement et efficacement sur l'engagement des collaborateurs ? Comment susciter leur intérêt ? Comment rassurer les futurs collaborateurs et sécuriser ceux déjà en poste ? Comment gagner la confiance des collaborateurs en supprimant leur crainte de s'engager dans une aventure ?

Au-delà des problématiques de recrutement, il nous semble évident que chaque étape de la collaboration « employeur/employé » doit être réadaptée. L'étape du recrutement, aussi importante soit-elle, ne doit cependant pas être le point de focalisation. Nous partons du postulat que la stabilité d'une organisation repose davantage sur la pérennisation des postes et la fidélisation des professionnels, afin d'améliorer son image ; la « marque employeur » est en effet une notion qui suscite de plus en plus l'intérêt.

Mais comment fidéliser et motiver l'ensemble des professionnels d'une organisation, souvent multigénérationnelle, avec des intérêts différents ? Un article <sup>8</sup> de 2013, de Richard Delaye <sup>9</sup> sur la « perception du management des séniors par la génération Y », évoque quelques hypothèses sur ce sujet, en précisant notamment que « *Ce n'est plus obligatoirement le chef ou celui qui possède l'information qui détient le pouvoir, mais celui qui sait la partager* » ; ou encore « *C'est sans doute en cela que le management traditionnel doit évoluer. S'adapter au besoin incessant de reconnaissance immédiate, de participation aux décisions, de recadrage par la preuve et surtout à l'incontournable quête de sens dans un travail qui doit d'être utile* ». Il cite également Jacques Attali <sup>10</sup> pour qui « *l'entreprise ne doit plus être l'usine, le lieu de la discipline ou de l'organisation du travail, mais l'espace de convivialité, de créativité avec une absence de hiérarchie où chacun est l'égal de l'autre et où le chef est partout* ». Nous retrouvons là la notion d'empowerment, dans son sens de « pouvoir d'agir ». Le même article souligne que « *les motivations des nouvelles générations semblent converger vers l'intérêt porté aux projets, ainsi qu'à l'ambiance qui règne dans l'équipe* ». Le sentiment de reconnaissance et de respect est également une

---

<sup>8</sup> Extrait de Cairn.info, issu de la « Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » (RIMHE)

<sup>9</sup> Directeur de la recherche et de l'innovation du Groupe IGS (groupement d'écoles de commerce, de management et de RH)

<sup>10</sup> Jacques Attali est un écrivain, chef d'entreprise, économiste et haut fonctionnaire français.

attente forte. Ces notions ont été largement étudiées et parfois même expérimentées depuis les années 2000, mais il nous semble que les attentes en la matière sont plus prégnantes depuis le début de la crise sanitaire.

Au regard de ce constat, il semble évident que l'entreprise "après COVID" doit repenser sa stratégie managériale, et trouver les outils qui lui permettent de faire face à tous les enjeux qui se présentent.

Nous avons ainsi fait le choix de fonder notre étude sur la problématique suivante : **Le management participatif et la co-construction sont-ils les clés de la réussite pour aborder les nouveaux enjeux des établissements médico-sociaux ?**

Il découle de cette problématique certaines questions auxquelles nous tenterons de répondre : ce choix du management participatif est-il le plus pertinent ? Quelles en sont les limites ? Comment le mettre en place sans bouleverser ou déstabiliser l'organisation ? Sur quel(s) outil(s) les managers peuvent-ils s'appuyer pour accompagner ce changement ?

Dans une première partie, notre étude consistera ainsi à repreciser, par une revue littéraire, les notions de management et à les replacer dans notre contexte professionnel, puis à faire le lien avec les objectifs recherchés. Il s'agira d'évaluer l'origine des écarts potentiels entre les attendus et les résultats sur le terrain. Ceci nous permettra de poser les premières hypothèses de la pertinence du choix de management participatif, que nous définirons ensuite, en partie deux, en précisant ses points forts et ses limites.

Une troisième partie abordera la méthodologie retenue pour soutenir notre hypothèse ; nous essaierons de l'illustrer, par le biais du questionnaire d'engagement utilisé. Nous définirons tout d'abord nos choix et les objectifs recherchés.

Puis le recueil de données servira à étayer ces hypothèses, et à les nuancer, en partie quatre. Nous mettrons alors en regard les résultats et l'analyse de l'enquête de terrain et les notions et concept clés de notre revue littéraire.

Notre cinquième partie consistera à proposer des pistes d'évolution et de mise en œuvre qui tiendront compte des écarts et constats relevés depuis le début de notre étude. Nous justifierons alors pourquoi la démarche qualité nous semble être l'outil le plus adapté pour atteindre nos objectifs.

# 1 LE MANAGEMENT

## 1.1 HISTORIQUE

### 1.1.1 De la dimension technique des organisations à la dimension humaine

Définir la notion de management n'est pas un exercice facile ! Il existe en effet une littérature foisonnante sur les origines, l'histoire, les différents courants et l'évolution du management. Dans le cadre de notre étude, nous allons essayer d'orienter principalement et de façon synthétique notre revue littéraire sur les aspects qui pourront éclairer nos propos et appuyer notre argumentation.

Sur le plan étymologique, on retrouve l'origine du mot management dans les noms latins « *manus* », la main, et « *agere* », agir. Si l'usage actuel du mot français « *management* » est emprunté au terme anglais « *management* » qui veut dire « *gérer* » (to manage), ce dernier découle lui-même d'un terme français du 15<sup>ème</sup> siècle « *mesnager* » signifiant en équitation « *tenir en main les rênes d'un cheval* ». Ce dernier terme provient lui-même de l'italien « *maneggiare* » (manier). On voit ainsi la première conception du management, qui posait comme principe « l'action de la main ».

Dans notre propos introductif, nous avons succinctement tenté de décrire l'évolution de la notion de management, en partant des prémices qui avaient comme base une dimension technique axée sur l'optimisation des ressources et l'organisation, pour arriver progressivement vers une dimension humaine.

Ces deux dimensions du management sont illustrées notamment par les approches de Frédéric Taylor et d'Elton Mayo ; le premier émettant l'hypothèse que le travail ne devait prendre en compte que les techniques et les conditions matérielles dans une recherche de productivité, alors que le deuxième venait compléter cette théorie par les observations issues de ses expérimentations, en déduisant l'importance de la motivation sociale sur le comportement et la performance des travailleurs ; ceux-ci étant en attente de reconnaissance et de considération dans les relations interpersonnelles. Donc une place plus importante de la dimension humaine.

D'autres travaux de recherche ont été menés au début du 20<sup>ème</sup> siècle.

Dans les années 1920, Mary Parker Follett <sup>11</sup> introduit le facteur humain dans la réflexion managériale.

Rensis Likert <sup>12</sup> a mené des études sur les styles de directions, en définissant 4 styles de management, du plus autoritaire au plus participatif. Nous développerons ce concept en partie 1.1.2 de notre mémoire.

Dans les années 1940, Abraham Maslow <sup>13</sup> établit une hiérarchie des besoins humains permettant d'étudier la motivation des individus au travail.

Henry Mintzberg <sup>14</sup> a quant à lui orienté une partie de ses travaux sur la sociologie des organisations, en appréhendant les phénomènes de pouvoirs et la conduite du changement. Ses travaux, sur le management et son enseignement, sont parfois en décalage avec les pratiques dans certains secteurs, mais trouvent un écho apprécié auprès des décideurs qui recherchent l'innovation dans leur organisation. Il démontre entre autre comment « *l'obsession des chiffres et les tentatives obsessionnelles de faire du management une science exacte* » peuvent nuire à la gestion.

Cette évolution du management est donc marquée par une distinction progressive vers deux dimensions (technique et humaine) ; on peut parallèlement observer une distinction dans les types de management ; cette distinction est induite par l'environnement, la nature et l'activité de l'organisation, ou encore par l'influence à travers les différents courants de la période.

### 1.1.2 Styles de management : l'adaptation à l'environnement

Dans la « théorie du leadership situationnel », Paul Hersey <sup>15</sup> et Kenneth Blanchard <sup>16</sup>, considèrent que « *pour être optimal, le style de management d'un leader doit être*

---

<sup>11</sup> Mary Parker Follett, (1868-1933) est une conseillère en management et pionnière de la théorie des organisations du point de vue des ressources humaines.

<sup>12</sup> Rensis Likert (1903-1981) est un psychologue américain connu pour son apport à la psychométrie et à la mesure des attitudes. Il a aussi atteint la renommée dans les milieux du management pour son travail sur les styles de direction.

<sup>13</sup> Abraham Harold Maslow (1908-1970) est un psychologue américain humaniste, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins humains, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide.

<sup>14</sup> Henry Mintzberg (né le 2 septembre 1939) est un universitaire canadien en sciences de gestion, auteur prolifique d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique.

<sup>15</sup> Paul Hersey (1931-2012), est un économiste et spécialiste en management et auteur américain spécialisé dans le leadership situationnel et le management.

<sup>16</sup> Kenneth Hartley Blanchard né le 6 mai 1939, est un auteur américain et consultant en management internationalement connu.

*adapté à la personne ou au groupe qui sont sous sa responsabilité* ». Ils intègrent à cette condition les notions de « *maturité professionnelle, et de motivation de chacun* » ; autrement dit, un leader (un manager) « *se doit d'analyser et de s'adapter aux compétences (le savoir), à l'expérience (le savoir-faire) et à la motivation (la volonté de faire) de chacun pour chacune des missions confiées* ».

Il est à noter une opposition entre les termes de leader et de manager, théorisée par Warren Bennis <sup>17</sup>, dans un ouvrage de 1991, « *Profession : leader* » ; les travaux de Warren Bennis ont été une source d'inspiration pour les modèles de gestion des entreprises, plus humains, plus respectueux, plus démocratiques, plus souples. Une des illustrations de cette opposition précise ainsi que « *le manager fait ce qu'il doit faire* », et « *le leader fait ce qu'il faut faire* ». Nous veillerons donc à utiliser ces deux termes en tenant compte de cette nuance.

Selon Hersey et Blanchard, il existe 4 grands types de management :

- **Le management directif** : le manager dicte ce qu'il faut faire et comment le faire, sans plus d'informations. Les collaborateurs devront exécuter à la lettre ce qui leur a été demandé.
- **Le management persuasif** : le manager convainc et oriente en communiquant quelques données.
- **Le management participatif** : le manager implique son équipe. Les décisions sont prises collégialement et les initiatives encouragées.
- **Le management déléгатif** : le manager conserve un regard sur l'organisation tout en restant disponible ; il délègue une bonne partie de ses responsabilités.

La notion « clé », pour eux est la capacité pour le manager à adapter son style de management, selon l'individu, l'environnement, les objectifs ; ils complètent dans ce sens leur analyse en définissant des niveaux de maturité (4 niveaux) et d'exécution (4 niveaux) pour les individus.

---

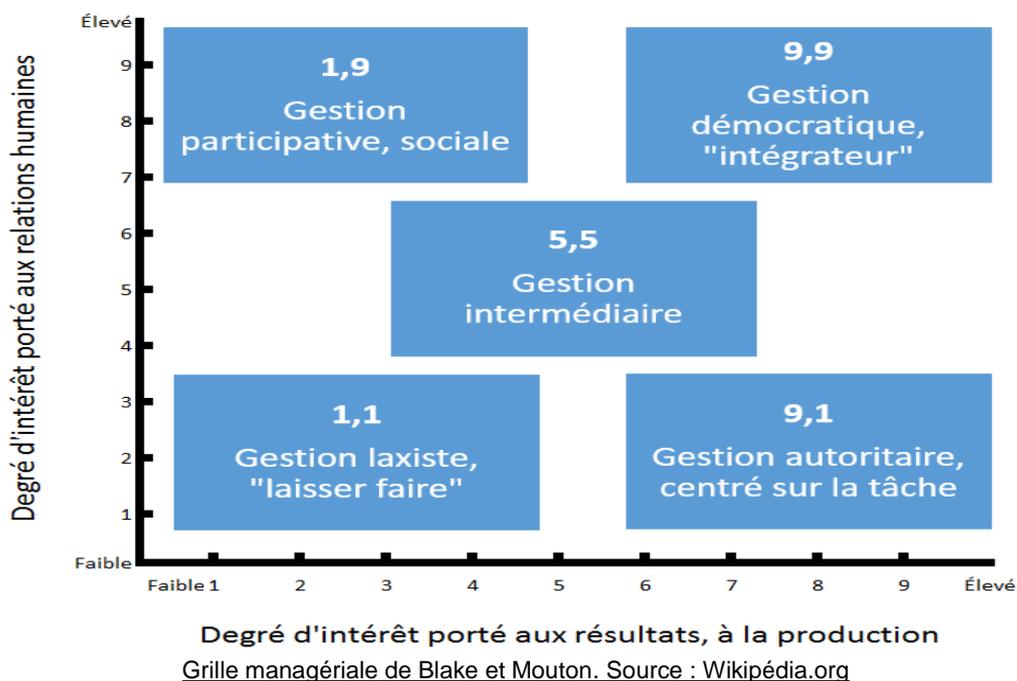
<sup>17</sup> Warren Bennis (1925-2014), est un universitaire et auteur américain expert en leadership.

Dans le cadre de notre étude, et pour étayer la double dimension du management, il nous semble également pertinent d'évoquer la grille de Blake <sup>18</sup> et Mouton <sup>19</sup>.

Cette grille managériale définit différents modèles comportementaux de leadership selon 2 critères : le souci de la rentabilité (intérêt du manager pour la production. Il s'agit de l'atteinte des objectifs) et l'intérêt pour le facteur Humain (intérêt du manager pour l'humain. Il s'agit des relations interpersonnelles).

Cet outil détermine 5 styles de management, selon les deux critères précités, et peut servir de support pour adapter son management.

Il ne se réfère toutefois qu'à 2 composantes du management, ce qui implique d'élargir son analyse à la globalité de l'organisation.



Au fil de nos recherches, il semble déjà qu'une tendance se profile en termes de management, et de choix managérial. Les différents courants en sociologie des organisations identifient une émergence significative de l'humain, parfois contestée, pas toujours évidente, voire même inappropriée.

Mais qu'en est-il des pratiques dans les établissements sociaux et médico-sociaux ? La notion de management dans ce secteur n'a pas à priori la même résonance que dans d'autres secteurs, comme celui de la production, par exemple. Comme nous

<sup>18</sup> Robert Rogers Blake, (1918-2004), est professeur d'université et essayiste américain, qui, avec Jane Srygley Mouton (1930-1984), a inventé et développé la grille managériale Blake et Mouton.

<sup>19</sup> Jane Srygley Mouton, (1930-1987), est une théoricienne du management et consultante.

l'avons présenté en introduction, le secteur médico-social a bénéficié d'une certaine « étanchéité » par rapport aux évolutions et pratiques observées dans le monde de l'entreprise, malgré les évolutions connues depuis 1975.

### 1.1.3 Management dans les organisations : transposabilité dans le secteur médico-social ?

Nous venons de le voir dans les parties précédentes, les organisations ont connu depuis le 19<sup>ème</sup> siècle plusieurs influences en termes de management. Ces courants sont en lien avec les contextes économiques et historiques, qui se sont succédés. Le sociologue Antoine Bevort <sup>20</sup>, dans un article intitulé « *De Taylor au néomanagement : quelle participation des salariés ?* », écrit « *Au risque de la simplification, on peut distinguer depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle quatre grandes approches qui correspondent à une gestion industrielle, managériale, démocratique et enfin financière de la façon de penser et gérer la participation des salariés dans l'entreprise* », et « *Les moments où ces configurations émergent correspondent à un contexte historique singulier tout à la fois économique, juridique, culturel et idéologique* ». Il précise par ailleurs « *qu'il ne s'agit pas de temps successifs, mais tout autant de quatre points de vue qui cohabitent dans des proportions variables selon le temps et le lieu, le type de production* ».

Nous pouvons ainsi observer, selon les périodes, la prévalence d'une dimension sur l'autre, de façon alternative. Et par conséquent une influence sur les pratiques managériales.

Ce constat se traduit de différentes façons, notamment à travers les définitions que l'on peut trouver sur le management ; définitions aussi nombreuses que contradictoires.

Dans son ouvrage « *les illusions du management* » écrit en 1993, Jean-Pierre Le Goff <sup>21</sup> définit le management comme « *une notion globalisante et floue. Elle peut désigner les fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la « ressource humaine », ou plus largement encore englober de façon synchrétique la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec*

---

<sup>20</sup> Antoine Bevort est professeur de sociologie au CNAM. Ses travaux portent sur les relations professionnelles et sur la question démocratique.

<sup>21</sup> Jean-Pierre Le Goff, né le 22 mars 1949, est un philosophe et sociologue français.

*d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire... ».*

Cette définition illustre assez bien la problématique du management dans les organisations. Plus particulièrement, la fonction multidimensionnelle des managers à qui l'on demande d'agir, et de coordonner, gérer, piloter, l'ensemble des moyens humains et matériels d'une organisation, pour atteindre des objectifs souvent de plus en plus ambitieux. Ceci est vrai pour les managers de proximité à l'échelle d'une unité de travail, ou pour les directions à l'échelle de l'entreprise ou de l'institution.

Une distinction peut être faite tout d'abord au regard du profil des managers de ces deux secteurs.

Le secteur médico-social, longtemps exonéré de toute contraintes de productivité, ou financières, n'a pas eu à s'adapter aussi tôt aux évolutions économiques, sociales et politiques. De fait, les fonctions de management étaient souvent assumées par des travailleurs sociaux, issus du terrain, et qui appuyaient leur fonction sur les compétences acquises durant leur parcours professionnel, souvent en lien fort avec les valeurs du secteur.

La loi de décentralisation de 1986, puis la loi de 2002, évoquées en introduction, sont venues modifier l'organisation du secteur. Simultanément, le niveau de formation et de compétences des directeurs va devenir plus élevé pour répondre aux nouveaux dispositifs. On voit à ce moment-là l'arrivée de nouveaux managers avec des formations de niveau 2 et 1 (nouveaux niveaux 6 et 7), et le sentiment d'une évolution prioritairement orientée sur la gestion au détriment de l'intervention.

Même si le management des organisations n'est pas fondamentalement remis en question au sein des institutions, les managers sont confrontés quotidiennement, d'une part à des impératifs juridiques, gestionnaires et stratégiques, et d'autre part à la réalité du terrain, marquée par les usagers, les travailleurs sociaux et les partenaires.

Ils doivent faire face en permanence à la gestion des écarts entre le prescrit et l'effectif, entre l'objectivité et la subjectivité.

Afin de mieux comprendre les enjeux du management dans les institutions, nous proposons d'en définir les objectifs.

## 1.2 LES OBJECTIFS DU MANAGEMENT

### 1.2.1 Qu'est-ce que l'objectif ?

L'objectif est une cible, c'est un but que l'on doit atteindre.

Le management demande au manager d'être efficient.

Pour atteindre son objectif, le manager doit planifier, organiser pour obtenir des résultats avec un minimum de ressources.

Manager avec efficience permet d'utiliser les ressources humaines, physiques, et financières qui permettront une meilleure structuration.

Il est nécessaire de croire en la réalisation de ce que l'on désire mettre en place ; l'objectif se doit d'avoir une signification particulière pour le manager et l'importance qu'on lui donne favorise sa réalisation.

L'objectif se doit d'être organisé : Il est question de se définir un objectif « succès ».

Le manager doit se poser des questions simples : « quand, comment et combien ? ».

Les critères de l'objectif atteignable sont précis. Il se doit d'être facilement **identifiable**, et peut se comparer à une lumière qui éclaire le chemin ; Plus elle est claire, plus le chemin est évident.

Il doit être **mesurable** car des délais précis donnent des directives à suivre.

Il est **réalisable**. L'ambition de l'objectif à atteindre doit prendre en compte la notion d'honnêteté avec soi-même pour l'atteindre ; « une échéance donne un sentiment d'urgence qui manque quand l'objectif est vague ».

Il est **pertinent**, il s'évalue avec pertinence et cohérence.

### 1.2.2 Management par les objectifs

Peter Drucker <sup>22</sup>, à l'origine, dès la fin des années 1930, de différents ouvrages dont 15 sur le management, qu'il enseigne pendant 21 ans à l'université de New-York, écrit : « *Les objectifs de tous les directeurs doivent préciser leur contribution à la poursuite des objectifs de l'entreprise dans tous les domaines de l'affaire. Il est nécessaire de souligner l'apport de chacun pour éviter l'impérialisme et les jalousies. Les objectifs de*

---

<sup>22</sup> Peter Ferdinand Drucker, (1909-2005), est un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

*chaque manager à tous les niveaux et dans tous les domaines, devraient être centrés sur des considérations à court et long terme. Comment fixer les objectifs ? Les objectifs de chaque manager doivent être définis par sa participation aux résultats de l'ensemble, mais la direction générale doit se réserver le droit d'approuver ou non ces objectifs ».*

Éric Delavallée <sup>23</sup> signe lui aussi différents ouvrages sur le management et un particulièrement sur les objectifs, en 2006 : « *Quand fixer des objectifs ne suffit plus !* » Il développe le fait que les objectifs à eux seuls sont inadaptés aux entreprises actuelles. Le management par les objectifs ne permet plus à lui seul de mesurer la performance et d'évaluer les collaborateurs.

En illustrant son propos de cas concrets, il développe la complémentarité. L'importance de produire et de mesurer la performance en combinant valeurs et compétences.

### **1.2.3 Quand fixer des objectifs amène au changement**

Le but de fixer des objectifs est de maintenir, améliorer, progresser dans une organisation de travail.

L'organisation est ici définie comme une « *structure qui doit avoir un objectif partagé par plusieurs personnes et un besoin de diviser et agencer les tâches* ». (Henry Mintzberg).

Dans notre secteur, le changement est perpétuel car les contraintes économiques, organisationnelles demandent d'évoluer.

« *Le changement organisationnel est un domaine de la théorie du management qui se concentre sur les étapes que les entreprises traversent au fur et à mesure de leur évolution* »<sup>24</sup>.

Nous évoquons ici le changement construit (progressif et volontaire) qui répond à une situation évolutive, relative à l'image de l'entreprise ; et le changement adaptatif pour lequel il est nécessaire de s'adapter à la situation, et qui demande d'importants efforts

---

<sup>23</sup> Éric Delavallée, enseignant puis consultant et dirigeant (directeur général du groupe de presse Le Particulier) écrivain.

<sup>24</sup> Me Jouanin : cours sur la conduite du changement MSOS 2021-2022.

de communication pour convaincre les collaborateurs de s'engager dans la transformation de l'organisation.

Les différentes structures dans le médico-social, comme dans tous les autres secteurs professionnels, ont été mises à mal pendant et après la crise Covid.

Les établissements ont stoppé les différents projets qu'ils avaient construit. La réorganisation mise en place pendant la crise a fixé des priorités sur le quotidien à court terme. La pression, les différentes émotions développées pendant cette crise ont lassé et fatigué les équipes.

Les objectifs atteints et à atteindre ont pour beaucoup perdu de leur sens. Il semble nécessaire de relancer la dynamique.

#### **1.2.4 Rétablir les objectifs**

A l'heure actuelle, avec les efforts d'organisation sur le terrain et les effets des primes gouvernementales, il faut redynamiser les équipes.

Le management doit prendre en compte les quelques années antérieures entachées par la crise. La plupart des personnels dans les établissements médico-sociaux donnent de leur temps et de leur énergie. La façon de travailler et de manager ses équipes va donc prendre un tournant différent et modifier la manière d'atteindre ses objectifs.

Comme dans toute situation grave, il faut se servir de cette expérience.

La situation a démontré à maintes reprises que la collaboration de l'ensemble des équipes va nous amener à les manager différemment.

Tout ceci n'empêche pas que les établissements doivent répondre aux cahiers des charges en rétablissant les objectifs.

### **1.3 LES ENJEUX DU MANAGEMENT DANS LE CONTEXTE POST-CRISE**

#### **1.3.1 L'origine de la crise sanitaire**

*“La pandémie de Covid-19 a pour origine une maladie infectieuse émergente, appelée la maladie à coronavirus 2019 ou Covid-19. Elle apparaît le 16 novembre 2019 à*

*Wuhan dans la province de Hubei (en Chine centrale), avant de se propager dans le monde".*

Elle est apparue en Europe début 2020, en commençant par l'Italie et l'Espagne puis la France.

Différentes études et recherches tentent de démontrer ou d'imaginer le futur avec la Covid 19, en imaginant plusieurs scénarii d'évolution. Les recherches actuelles et les schémas épidémiologiques, basés sur les études antérieures laissent supposer que l'évolution va tendre vers un virus saisonnier, mais que cela va être long.

Il paraît ainsi prudent de se préparer à un retour à la normale assez lent et à la persistance des problématiques qui sont en lien.

### **1.3.2 Sur le terrain : les problématiques**

En Mars 2020, la France entre dans la situation épidémique stade 3 vis à vis du virus. La Haute Autorité de Santé (HAS) à cette période, répertorie <sup>25</sup> différents facteurs très impactant dans les organisations, qui doivent être évalués et pris en compte dans les décisions stratégiques et opérationnelles comme l'augmentation de la charge de travail, l'organisation du travail, les facteurs relationnels (manque d'informations, mauvaise communication, défaut de soutien de la hiérarchie dans certaines structures).

Ces situations ont détérioré le climat de travail, l'esprit d'équipe, l'entraide. Une des premières difficultés pour les managers est de mettre en œuvre des mesures organisationnelles dans un contexte inconnu.

A ce jour, le travail au quotidien en corrélation avec le Covid est "stable" mais la situation qui perdure et qui a modifié le travail des équipes dans les structures nous amène également à nous interroger sur la manière de manager.

Vincent Dicecca <sup>26</sup>, dans un guide intitulé « *la clé du management* » explique, s'il en était besoin, que le management joue un rôle crucial pour garantir la performance des

---

<sup>25</sup> Dans "Souffrance des professionnels du monde de la santé : prévenir, repérer, orienter", publié sur l'HAS le 20 Mai 2020.

<sup>26</sup> Vincent Dicecca est consultant, formateur et coach expérimenté. Il accompagne des managers, notamment sur les thématiques de la raison d'être et l'actualisation des potentiels.

entreprises. Les bouleversements actuels ont fait émerger chez cet auteur quatre priorités essentielles :

- Faire éclore des projets nouveaux pour construire l'avenir et dynamiser les équipes.
- Soutenir les équipes dans l'action et les accompagner au quotidien.
- Mobiliser la puissance collective.
- Partager le leadership.

Les collaborateurs ne sont plus de simples exécutants, le manager doit inspirer l'action, mobiliser l'intelligence, favoriser la prise d'initiative. Il doit orienter et ne plus se fixer dans un contrôle d'exécution. Il doit orchestrer son équipe pour favoriser la réussite collective, inspirer le leadership, l'action, mobiliser l'intelligence adaptative de chacun pour permettre la prise d'initiative.

### 1.3.3 Que repérer pour faire avancer ? quelques évidences

**Construire ensemble** : synthèse réalisée à partir du guide « *manager dans un contexte post Covid* ». <sup>27</sup>

Nous sommes confrontés depuis plus de 2 années à ce nouveau contexte, et nous faisons le constat que manager dans ce nouvel environnement passe par l'anticipation, l'accompagnement renforcé et la reprise normale des activités.

Il y a ainsi différents objectifs pour le manager. S'intéresser à ses collaborateurs en tant qu'individus en améliorant son management de proximité, ne pas faire de l'individualisme mais prendre en compte chaque personne individuellement, adapter sa manière de coacher les équipes, favoriser l'échange, l'écoute. Il doit assurer la circulation de la parole, en veillant à l'expression de chacun.

Il stimule l'interaction et doit tenir compte de plusieurs objectifs, s'ouvrir et être curieux de connaître la situation telle que ses collaborateurs la perçoivent.

---

<sup>27</sup> Manager dans un contexte post-covid. Par le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite de changement rh. Élaboré sous la direction de Elodie Fourcade.

Il doit approfondir, améliorer la compréhension de chacun par le biais de la formation, la mise en place de repères.

La fonction managériale passe, encore plus dans ce contexte, par la recherche d'efficacité pour atteindre les objectifs. Paradoxalement, il est nécessaire de savoir rester raisonnable dans l'attente de ce que l'on désire obtenir et y croire.

Certains auteurs parlent de complémentarité, d'adhésion, d'esprit de cohésion, pour améliorer et progresser.

La crise Covid a mis à mal le manager et ses équipes, c'est un constat unanime. Dans les différents « outils » listés précédemment, la ligne directrice semble être, assez clairement, l'adoption d'une démarche participative. Qu'en est-il vraiment ?

Avant de répondre à cette question, définissons cette notion de « participatif ».

## **2 LA CO-CONSTRUCTION : LE PARTICIPATIF**

Selon une définition donnée par Madeleine Akrich<sup>28</sup>, la co-construction désigne une démarche qui « *sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action* ».

### **2.1 DU PARTICIPATIF AU COOPERATIF : QUELQUES NUANCES**

Dans les années 90, une étude <sup>29</sup> des pratiques dans certaines entreprises a défini 6 formes de management participatif :

- La participation aux profits.
- La participation à la propriété de l'entreprise.
- La participation à la prise de décision de gestion.
- La participation à l'amélioration des conditions de travail.
- La participation à la dynamique de développement de l'entreprise.

---

<sup>28</sup> Madeleine Akrich article écrit en 2013 "co-construction", <https://www.dicopart.fr/fr/dico/co-construction>

<sup>29</sup> Stéphane Jacquet. Du management participatif...au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management. Creg.ac.versailles (scholar.google.fr)

- La participation à "l'ordre civique" de l'entreprise, c'est-à-dire à sa responsabilisation.

La responsabilisation du salarié devient elle aussi une notion (Hogg<sup>30</sup> 1987). Hogg rappelle que le groupe est *“une collection restreinte d’individus qui interagissent pour réaliser une tâche ou satisfaire des buts communs”*.

Cette appartenance au groupe favorise les actions et les motivations ; l’impulsion des notions d’objectifs commence à apparaître.

La notion de sens au travail est également essentielle.

Peter Drucker a, quant à lui, analysé et développé des modèles de management participatifs. Ses travaux sur le management par objectifs ont conduit à l’émergence de management participatif par objectifs. Il évoque par ailleurs le concept d’efficience sans le nommer.

Depuis 1916, alors qu’Henri Fayol décrit le management comme étant *« une prévoyance, de l’organisation, de la coordination et du contrôle »*, il apparaît déjà une évolution vers le “Partage”.

Le management coopératif <sup>31</sup>: *« Coordination et coopération sont des termes concernant la répartition du travail entre différentes personnes pour arriver à une performance globale »*.

Cependant, ces termes recouvrent des réalités de travail collectif différentes et pourtant complémentaires.

La coordination consiste à répartir les tâches, les rôles et les responsabilités, et à manager cet ensemble.

La coopération consiste à fédérer des compétences autour d’un projet commun dans une démarche volontaire.

L’utilisation de ces deux leviers permet une collaboration efficace entre les membres d’une équipe.

*« La coopération est un mode de relation où les individus participent volontairement à un travail commun. Qu’elle soit spontanée ou induite par un problème à résoudre, elle permet de s’accorder vers un objectif commun et/ou une méthode commune. Elle*

---

<sup>30</sup> Christopher Hogg, diplômé HEC-Paris carrière académique professionnelle et chef d’entreprise. Auteur de 3 ouvrages et a publié dans plusieurs tribunes et opinions dans le Monde et Écho.

<sup>31</sup> <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/coordination-et-cooperation-a1335.html>. Publié le 18 Mai 2017.

*permet de fédérer des compétences réparties et de s'apporter un concours solidaire en conjuguant talents et intelligences.*

*Sans elle, pas de cohésion d'équipe et pas ou peu d'implication personnelle ».*

En 2013 Stéphane Jacquet<sup>32</sup> fait un constat du participatif au coopératif.

Le mouvement est amorcé par une Loi pilote de Benoit Hamon<sup>33</sup> ; projet de Loi 2013 pour permettre d'assurer le développement de ce pan de l'économie, en particulier des formes coopératives et participatives.

La coopération peut être approchée de deux manières : complémentaire et communautaire.

La définition de la coopération permet de voir les nuances et les différences avec la co-construction que nous allons développer ci-dessous.

## **2.2 DE LA COOPERATION A LA CO-CONSTRUCTION : NOTIONS ET CONCEPTS**

La co-construction est une démarche qui favorise l'inclusion de tous les acteurs. Le but est d'impliquer les personnes concernées dans l'objectif posé par le manager.

Dans nos établissements de santé, sociaux et médico-sociaux, nous observons l'augmentation du nombre de projets, que ce soit d'élaboration, d'organisation ou à mener pour le bien-être de l'utilisateur.

Le but de la co-construction est d'introduire une revendication d'égalité, de symétrie et de réciprocité. Ces 3 termes étant utilisés dans le sens de la participation de toutes les parties prenantes au dispositif, ainsi qu'aux délibérations et au processus décisionnel.

Déjà, en 1998, Michel Crozier<sup>34</sup> écrivait dans un essai intitulé *« Crise de l'intelligence : essai sur l'impuissance des élites à se réformer »* : *« Il faut que l'on arrête de parachuter d'en haut des solutions toutes faites aussi brillantes qu'inefficaces, car elles ne tiennent pas compte de la réalité que vivent les gens de la base »...« L'expérience*

---

<sup>32</sup> Stéphane Jacquet : Du management participatif...au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management. <https://creg.ac-versailles.fr/du-management-participatif-au-management-cooperatif>.

<sup>33</sup> Benoit Hamon devient ministre de l'économie des finances et du commerce extérieur le 16 Mai 2012, puis ministre de l'éducation nationale.

<sup>34</sup> Michel Crozier (1922-2013) sociologue français, diplômé HEC Paris auteur de différents ouvrages.

*montre qu'une réforme bien conduite, c'est-à-dire qui s'appuie sur une écoute en profondeur des acteurs concernés et qui s'attache à reconnaître leurs problèmes, permet de transformer en même temps les mentalités et le système».*

### [La co-construction comme principe du management systémique où l'approche systémique permet d'avoir une vision globale](#)

Cette approche qualifie une méthode d'analyse, d'appréhension du système complexe par sa globalité en étant exhaustif sur les détails ; elle maîtrise sans simplifier. Son but est de faciliter les échanges et de mieux étudier ensemble. Elle peut amener à l'équilibre là où un système dysfonctionne.

### [La co-construction comme principe du management systémique : synthèse réalisée d'après l'enseignement de Me Jouanin](#)

Nous devons ici nous questionner sur le changement induit par la mise en place d'un tel projet. Pourquoi le changement ? quelle en est sa finalité ?

Il faut à la construction du projet se poser des questions pertinentes pour atteindre l'objectif. C'est-à-dire : qu'est la finalité du changement ? Quels sont les liens possibles avec la stratégie de l'organisation ? La direction porte-t-elle la volonté du changement ? Celle-ci est-elle exprimée, acceptée et reçue ? Qui sont les acteurs ?

Au regard du projet évoqué, nous nous positionnerons sur 2 types de changements :

- Le changement **construit** (progressif et volontaire) : les idées émises par les subordonnés sont prises en considération par la hiérarchie, ce qui implique une évolution de l'image véhiculée par l'entreprise. Nous verrons en dernière partie de notre étude, qu'il correspond à la mise en place d'une démarche qualité.
- Le changement **adaptatif** (radical et volontaire) : pour s'adapter à la situation, l'entreprise doit engager un effort de communication très important pour convaincre les collaborateurs de s'engager dans la transformation de l'organisation.

Les changements de crise et prescrits ne sont ni pertinents, ni nécessaires.

## [La co-construction dans l'univers théorique des organisations : un nouveau champ de recherche](#)

La théorie des organisations est une théorie récente qui est née au début du 20<sup>ème</sup> siècle suite aux efforts déployés par certains chefs d'entreprises – comme Taylor et Fayol – pour formaliser conceptuellement leur pratique et fournir un cadre théorique au gouvernement des entreprises. Elle s'est peu à peu constituée en discipline scientifique autonome rassemblant des chercheurs venus des différentes sciences humaines (psychologues, psychosociologues, sociologues, économistes, juristes, historiens, spécialistes du management) et a progressivement étendu ses investigations à l'ensemble des organisations.

Schématiquement, on peut distinguer trois types d'approches théoriques en fonction du sens donné à la notion d'organisation.

- Une première approche dite **classique** consiste à penser l'organisation comme une fonction à construire à partir de principes rationnels : le principe hiérarchique, le principe de l'unité de commandement, le principe de l'exception, le principe de l'éventail de subordination et le principe de la spécialisation organisationnelle.
- Une seconde approche dite **normative** interroge l'efficacité des organisations, c'est-à-dire la capacité d'un collectif humain à coopérer efficacement.
- Enfin, une troisième approche se concentre sur la **notion d'action collective** et interroge le rapport entre l'organisation et l'action.

## [La co-construction : une alternative managériale](#)

Michel Foudriat <sup>35</sup>, auteur de différents ouvrages sur la co-construction, a mené des interventions et des recherches dans différents domaines ; dans le cadre de notre étude, nous nous appuyons sur ses réflexions en relation avec le médico-social. Toute cette partie fait référence à son ouvrage<sup>36</sup> sur la co-construction.

---

<sup>35</sup> Michel Foudriat, sociologue formateur consultant, auteur de différents ouvrages. Il a enseigné la sociologie à l'université de Paris Est Créteil.

<sup>36</sup> « La co-construction : une alternative managériale ». 2<sup>ème</sup> édition. 2019

Tout d'abord, il définit la co-construction comme un processus par lequel les acteurs confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation, et précise que la pensée de « co-construire » implique des acteurs dont les réflexions et les points de vue n'étaient auparavant pas ou très peu pris en compte.

Il met l'accent sur l'ambiguïté de la notion car elle tient du fait qu'elle peut autant désigner un résultat qu'un processus.

La première acceptation est qu'elle se réfère à un objet précis. Les différents acteurs sont partie-prenante et ont réussi à rendre convergents des points de vue initialement distincts.

La seconde définit un processus singulier, caractérisé par la contribution des différents acteurs à des activités réflexives ayant pour intention de favoriser une convergence des points de vue et de produire un accord autour d'un compromis.

La co-construction se segmente en différentes dimensions :

- **La participation** : il n'y a pas de co-construction sans participation. En revanche, toute participation ne suppose pas qu'il y ait co-construction. La participation renvoie à des pratiques distinctes quant au degré d'implication et d'inclusion des acteurs dans les processus délibératifs.
- **L'innovation-crédation** : la co-construction fait émerger une idée nouvelle ou une activité alternative. Elle permet l'émergence, le développement et l'implantation de nouvelles idées à partir d'échanges, de confrontations et de transactions entre des acteurs d'un même système d'action.
- **La dialogique** : un processus de co-construction est avant tout un ensemble d'interactions langagières. Les communications ont une place importante. Par leur intermédiaire, se construisent des narrations sur l'objet pouvant transformer progressivement les représentations initiales en ouvrant des voies qui montrent des compatibilités et des convergences possibles, vraisemblables et acceptables et qui génèrent des possibilités d'accords et de compromis.
- **La dimension de production** : la co-construction est une sorte de contractualisation des parties prenantes. La production de texte facilite la

démarche de co-construction. Les documents attestent d'un accord et précisent les éléments partagés. Cela permet de réduire les ambiguïtés ; elle limite les risques de malentendus et de futurs conflits.

- **La dimension performative** : L'accord sur une production textuelle co-construite favorise l'engagement de chacun des acteurs dans des activités qui intentionnellement seront en cohérence avec le contenu de celle-ci. L'élaboration du projet demande une contribution active des différents acteurs, qui facilitera de surcroît sa probabilité de mise en œuvre.
- **La dimension de compromis et d'accord** : les acteurs doivent s'écouter, être constructifs, apporter des contributions à la réflexion collective. Parler de compromis veut dire que les acteurs ont trouvé un accord entre eux.

La co-construction n'est pas tout à fait la participation, ni une simple coopération.

A un certain moment, la co-construction est participative ou collaborative.

Le terme de co-construction ne précise pas le niveau, ni les formes de la participation entre les acteurs qui sont parties prenantes, et la participation ne précise pas le niveau de co-construction qui est visée par la démarche qu'elle instaure.

Elle part d'une dimension volontaire. Ce sont des individus ou des acteurs qui se mobilisent par rapport à un objet qui représente du sens pour eux.

Elle n'est pas une simple coopération mais il y a une interaction entre les acteurs.

La coopération est une démarche formelle, en revanche la co-construction a des dimensions informelles.

### [La reconnaissance de la co-construction dans le secteur social et médico-social](#)

L'évolution des pensées de la part des professionnels et des usagers a beaucoup évolué ces dernières années.

La co-construction dans notre secteur prend une place plus importante et devient une référence et une notion souvent utilisées par les professionnels dans leurs discours. L'évolution a été progressive depuis des années et davantage mise en lumière à partir de 2005.

Différents registres interpellent l'auteur sur l'évolution de la co-construction dans le secteur.

- **Le registre évènementiel** : des événements dans le social et médico-social comme "l'affaire des disparus d'Auxerre", ou des jeunes femmes stérilisées, lorsqu'ils sont médiatisés, entraînent une répercussion sur l'opinion publique. Ceci peut engendrer une pression et peut entraîner certains acteurs politiques à se mobiliser. Ces causes qui ont une résonance avec des valeurs ou des principes vont promouvoir cette mobilisation.
- **Le registre axiologique** : les valeurs, les références, les principes, les postulats composent l'ensemble d'un groupe social qui fondent le sens de la co-construction. Différentes associations à l'échelle départementale, nationale, des représentants des instances sont porteurs de ce registre.
- **Le registre scientifique** : caractérisé par deux ensembles de recherches menées par des chercheurs universitaires compétents. Premièrement : les recherches en lien avec les problématiques des événements considérés comme "scandaleux" par l'opinion publique. Les études menées peuvent amener à favoriser la création de conditions sociales. Deuxièmement : les recherches qui se fondent au fil du temps, c'est-à-dire celles qui font émerger des nouveaux paradigmes. Cela ne porte pas directement sur la co-construction mais ouvre des pistes de réflexion.
- **Le registre législatif** : caractérisé par l'ensemble des textes législatifs et réglementaires qui répondent à des préoccupations sociales. Les acteurs politiques contribuent à une réflexion sur un problème social et préparent les propositions législatives.
- **Le registre praxéologique** : a pour traduction de caractériser des dispositifs de nature sociotechnique censés faciliter la co-construction, dans le champs de l'analyse de l'action humaine.

Ces réflexions permettent de comprendre, en partie, l'évolution dans notre secteur. Depuis 2015, la notion de co-construction s'est renforcée ; cela se traduit par une volonté formelle de transformer les pratiques et les institutions.

Au-delà de la pratique managériale, la co-construction est identifiée comme un principe fort dans la participation relative à certaines thématiques. Elle a été mise à l'honneur au niveau gouvernemental lors de l'élaboration du parcours et du projet d'accompagnement personnalisé des personnes accueillies (2015 - gouvernement de M. Valls).

Le concept de co-construction étant défini, il convient maintenant d'en développer les modalités de mise en œuvre.

### 2.3 LES OUTILS DU MANAGEMENT PARTICIPATIF

Qu'est-ce qu'un outil ? C'est un objet qui sert à faire un travail.

Le manager est chargé d'une équipe, et doit faire face quotidiennement à des situations qu'il essaie de gérer au mieux.

Il se sert de ses propres compétences : son savoir-faire et son savoir-être sont essentiels mais doivent se compléter par la mise en œuvre d'outils.

Il va s'appuyer sur des outils, des techniques et des méthodes pour faire participer, adhérer et promouvoir des projets en collaboration avec son équipe.

Co-construire ne veut pas dire ne pas anticiper et ne pas se préparer, bien au contraire.

Les outils vont remplir des fonctions de facilitation et de médiation.

Dans le paragraphe qui suit, notre but n'est pas d'énumérer des outils existants, mais de faire une revue de ceux qui nous semblent pertinents dans le management participatif, en améliorant notre vision du concept de co-construction. De plus, des tableaux illustrant les différentes méthodes et outils seront placés dans les **annexes 1 à 5**.

### 2.3.1 La note de cadrage

*“La note de cadrage est un document qui fixe les objectifs et le contour d’un projet. Elle est généralement rédigée par la ou les personnes chargées de mener le projet. La note de cadrage permet d’expliquer et de présenter le projet de manière synthétique, tout en abordant pourtant de nombreux détails utiles. Elle décrit le plus souvent les différents moyens et étapes de réalisation du projet ainsi que l’ensemble des aspects et contraintes à considérer”.*<sup>37</sup>

La rédaction de cette note dépend du manager, en revanche le fond permet de poser le cadre.

### 2.3.2 Le Brainstorming (Osborn <sup>38</sup> 1959)

C’est une technique qui permet de partager librement des idées et d’avancer sur une base. Les participants émettent des suggestions spontanément. La pertinence de cet outil est de se baser sur la phase associative qui implique la pensée latérale. Elle permet de réfléchir sur plusieurs pistes au contraire de la pensée classique.

*“Le brainstorming (ou remue-méninges) consiste à rassembler un groupe de personnes choisies à qui l’on demande d’exprimer librement leurs idées, pensées et intuitions sur un ou plusieurs thèmes. Un animateur gère la rencontre et prend note des idées émises, qui seront, par la suite, analysées, classées et éventuellement approfondies. Le brainstorming est facile à mettre en place et à réaliser, et ne demande qu’un minimum de moyens matériels et humains.*

*La technique entend provoquer deux choses. Premièrement, lever les inhibitions de chacun des participants. Deuxièmement, réussir à créer une dynamique de groupe, c’est-à-dire amener chacun à ressentir les idées émises comme étant celles du groupe et non d’une personne en particulier, et à s’appuyer sur les idées des autres pour en formuler de nouvelles.*

*Par là, le but du brainstorming est qu’un maximum d’idées, de suggestions, de propositions de solutions, soient générées sur un sujet donné. L’hypothèse de base est qu’il sera plus facile de rendre applicable une idée (trop) créative que de générer une solution créative à partir d’une idée « banale ». Aussi, le brainstorming entend*

---

<sup>37</sup> Définition note de cadrage : <https://www.cadreemploi.fr>

<sup>38</sup> Alex Faickney Osborn (1888-1966) est un publicitaire américain qui a conçu le brainstorming.

*faire émerger un maximum d'idées et cet impératif doit primer sur la qualité intrinsèque des idées formulées."*

Nous verrons dans la partie « méthodologie » que l'objectif de la dernière question de notre enquête repose sur ce principe ; la nuance porte sur le fait que les idées, suggestions et propositions émanent de l'individuel et non du groupe.

### 2.3.3 La méthode QQOQCP

La méthode QQOQCP (quoi, qui, où, quand, comment et pourquoi ?) permet de mener une analyse fine de la situation. Et ceci d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique de façon à tourner le problème dans tous les sens, le décomposer dans toutes ses dimensions, décaler les regards et ouvrir le champ des possibles en matière de solution.

### 2.3.4 La pyramide de Maslow

L'organisation doit satisfaire les besoins de base et fournir à ses membres la possibilité de se créer.



Prendre en compte les besoins de ses collaborateurs sera pertinent dans l'avancement et l'organisation du projet.

On considère que chaque stade de la pyramide doit être considéré comme « validé » pour pouvoir passer au stade supérieur.

---

<sup>39</sup> Source [pip.php](#)

### 2.3.5 L'écoute active

*“L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer ».* Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers <sup>40</sup>, l'initiateur des techniques non-directives. Cette approche se caractérise par la manifestation d'un respect et d'une confiance chaleureuse envers l'interlocuteur, pour qu'il brise ses défenses et s'exprime librement.

Pour Rogers, les contenus émotionnels d'une situation sont plus importants que les contenus intellectuels. C'est du côté du « cœur » et non de la « raison » qu'il faut porter son attention. Selon Rogers, quelle que soit la technique que l'on utilise, elle ne sert à rien si « l'écouter » ne met pas en place *« une attitude mêlée d'authenticité et de compréhension, sans chercher à interpréter et/ou juger ».*

L'écoute active permet de créer un climat de confiance, elle facilite l'expression et permet de mieux comprendre la nature de son problème ou besoin.

### 2.3.6 Le mur post-it

L'intervenant ou l'animateur donne des consignes explicites. Il donne à chaque personne des post-it et chacun écrit : une définition, un argument, ou une question de ce qui fait problème.

Le but est de réduire les inégalités de la prise de parole.

*“L'affichage de post-it traduisant les idées des participants à l'espace dialogique est une méthode simple qui permet la visualisation de l'ensemble des réflexions en ouvrant la possibilité d'en réaliser collectivement une analyse de contenu par le biais de délibérations. Tous les acteurs peuvent ainsi s'engager dans des négociations sur les critères qui définissent les regroupements ainsi que sur la façon de nommer ces derniers”. La propriété des post-it facilite les manipulations en vue de faire des regroupements par sous-groupes puis de les dénommer collectivement, de façon à faire apparaître des ensembles désignant des types de problèmes ou de solutions que*

---

<sup>40</sup> Carl Rogers (1902-1987) Psychologue Humaniste Américain. Originaire de la définition de l'écoute active. La définition de l'écoute active selon Carl Rogers - HR4Free<https://hr4free.com> › Techniques-de-communication

*les participants veulent analyser. Cette phase de convergence réalise la co-construction collective à partir des arguments que chacun peut avoir pour proposer tel regroupement plutôt que tel autre. Les délibérations ont alors pour but d'arrêter les regroupements, leur désignation et leur hiérarchisation ».*

### **2.3.7 L'usage des textes martyrs**

Ce document est un moyen de pallier les limites de la mémoire, réduire les inégalités en matière de capacité de mémorisation. Par son style d'écriture, il privilégie l'anonymat et l'exclusion.

Il présente les controverses avec un maximum de neutralité.

*« Un texte peut être considéré comme texte martyr s'il peut être questionné, critiqué, amendé, complété, autrement dit, s'il ne peut pas être considéré à priori comme définitif et reflet d'une vérité intangible ou traduction d'une décision arrêtée. Au cours des séances de l'espace dialogique, proposer des écrits intermédiaires comme textes martyrs, c'est offrir des opportunités pour la continuité des délibérations au regard de l'objectif de faire converger les points de vue des différents acteurs ».*

*« Les traces des délibérations doivent être considérées comme des textes martyrs proposant une version des réflexions et servant de base à des négociations entre les participants sur les modifications qui devraient y être apportées pour que les versions successives soient plus consensuelles ».*

*« Pour permettre aux acteurs d'avoir des opportunités de faire l'expérience de la distanciation par rapport aux émotions et aux jugements de valeur, afin de faciliter l'émergence d'attitudes de lâcher-prise, de renforcer la réflexivité collective et la recherche de convergence ; Les traces écrites ne doivent pas se contenter d'être de simples transcriptions chronologiques nominatives des échanges comme dans les comptes rendus traditionnels. Par rapport aux argumentations développées par les acteurs lors des moments dédiés à cet effet, de telles traces doivent en proposer une reconstitution vraisemblable et être présentées comme textes martyrs afin de faciliter l'appropriation du processus de mise en convergence des arguments et d'en permettre la poursuite ».*

*“les textes martyrs constituent ainsi des étapes préalables à une démarche de rédaction collective. Un texte cesse d’être martyrisé à partir du moment où il apparaît acceptable pour l’ensemble des acteurs. Un texte peut être dit martyr lorsque son rédacteur ne se revendique pas comme auteur.”*

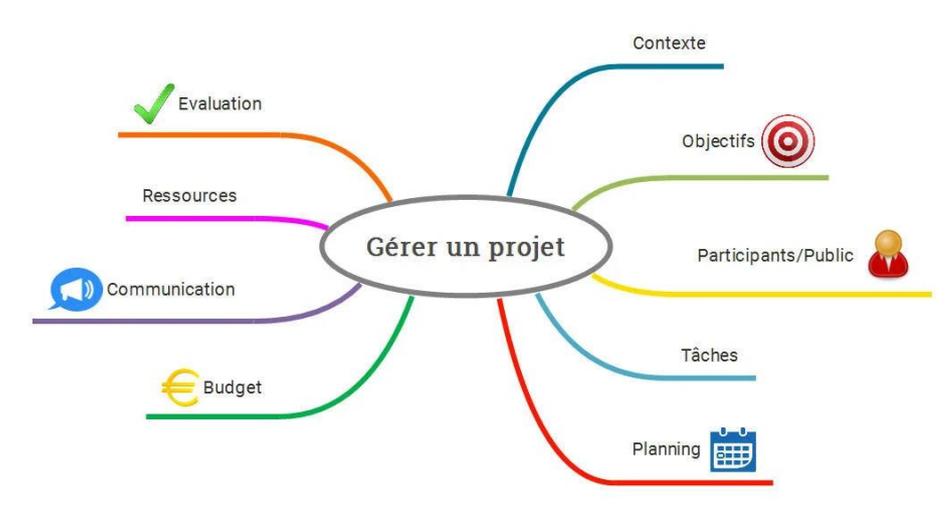
### 2.3.8 L’usage des cartes cognitives ou cartes heuristiques

L’heuristique est une méthode qui permet la découverte, en effectuant des questionnements successifs, puis en gardant ceux considérés comme les plus pertinents.

Une carte cognitive ou heuristique est un schéma qui reflète le fonctionnement de la pensée. Elle permet de représenter visuellement le cheminement associatif de la pensée.

*“Malgré les différents points de vue possibles, l’idée défendue ici est que ce n’est pas l’outil en lui-même qui porte un statut et un positionnement épistémologique, mais plutôt son utilisation. L’outil carte cognitive revêt des utilisations et des démarches d’application très variées, qui devront être présentées avant d’identifier des précautions de mise en œuvre.”*

Construire une carte cognitive, c’est partir d’un état des points de vue différents.



41

<sup>41</sup> Source : CanvaCarte mentale : 10 exemples d'utilisation + modèles vierges - Canva

### 2.3.9 Le rapport d'étonnement

Ce rapport permet de remplir des objectifs, à la fois du salarié et du manager.

« C'est un outil stratégique de management des Ressources Humaines. Ce document est rédigé par les nouveaux arrivants dans les quelques semaines suivant leur intégration dans l'entreprise ».

« Il est généralement présenté en quelques pages sur un format papier. L'idée étant que **la nouvelle recrue vous donne une vision critique et constructive de l'image que peut renvoyer votre entreprise pour une personne venue de l'extérieur.** C'est un moyen efficace d'avoir un regard neuf et spontané sur les potentiels dysfonctionnements de votre entreprise et d'effectuer des changements lorsque c'est nécessaire.”

#### A retenir : Le rapport d'étonnement positif

Chaque fois que le contexte inclue de la nouveauté, ne vous privez pas de faire un REP	Comment s'y prendre ?
<p><b>Quand l'utiliser ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• nouveau poste ou nouvelle équipe,</li><li>• nouvelle mission ou nouveau projet,</li><li>• collaborateur nouvellement arrivé</li><li>• première visite chez un prospect ou client,</li><li>• analyse d'un cahier des charges pour réponse à AO</li></ul> <p><b>Un REP permet de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• valoriser le travail fait par les autres</li><li>• les inciter à s'appuyer sans réserve sur ces points forts, avec confiance et force, pour plus d'efficacité et de plaisir ...</li><li>• les mettre dans les meilleures dispositions possibles pour découvrir avec envie de nouvelles options</li><li>• leur permettre de prendre appui sur ces fondations solides, pour s'élancer vers des objectifs plus difficiles ou plus ambitieux, afin de se dépasser plus sûrement.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se placer dans une posture d'observateur.<ul style="list-style-type: none"><li>- rester ouvert, curieux, enthousiaste,</li><li>- poser plein de questions</li></ul></li><li>• S'attacher à voir<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>ce qui est</u> plus que ce qui manque,</li><li>- <u>ce qu'ils font</u> plus que ce que vous pourriez apporter...</li></ul></li><li>• S'abstenir, dans la mesure du possible, de donner des conseils ou des directives.</li><li>• Sortir de son cadre de référence, de son prisme habituel.</li><li>• Lors d'un entretien, surprenez votre interlocuteur en lui posant quelques questions :<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <i>Qu'est-ce que tu aimes le plus dans ton job ?</i></li><li>▪ <i>Qu'est-ce que tu fais le mieux ?</i></li><li>▪ <i>Pour quelles raisons as-tu été choisi ?</i></li><li>▪ <i>Qu'est-ce que tu apprécies le plus dans ... ?</i></li><li>▪ <i>Quelles valeurs sont importantes pour toi dans le travail ?</i></li><li>▪ <i>Quelles compétences aimerais-tu développer encore ?</i></li></ul></li></ul>

<sup>42</sup> Source : Pinterest rapport d'étonnement positif | Organisation du travail, Rapport, Positif

## 2.4 LES LIMITES DE LA CO-CONSTRUCTION

Dans Co-construction on retrouve le préfixe “CO”, « *qui vient du latin « cum » qui signifie « avec » ; il indique l'association, la participation ou la simultanéité<sup>43</sup>* » : collaboration, co-construction, intelligence co-lective...

La réflexion s'enrichit à l'échange grâce à la diversité des expériences, des points de vue. Mettre en commun ses idées permet d'avancer ensemble.

Pour co-construire, il faut que les acteurs aient la capacité de transcender leurs intérêts individuels. Ils doivent les dépasser en les incluant et non en les niant.

Co-construire ne veut pas dire s'oublier, mais veut dire trouver un équilibre entre la réussite collective et l'épanouissement individuel.

L'acteur sollicité dans la démarche participative attend une preuve rapide de la prise en compte de ses idées.

Le délai entre le travail de co-construction et sa mise en œuvre doit être le plus court possible. Dans le cadre de l'hypothèse de mise en place de ce principe dans nos organisations, il faudra toutefois articuler les étapes de façon stratégique, progressivement mais sur une période courte, afin de d'accompagner efficacement les collaborateurs dans le changement.

### 2.4.1 Quand l'amplitude temporelle du dispositif rime avec incertitude

La co-construction est un processus qui contient des objectifs contradictoires, même si au départ ils peuvent paraître explicites. Leur finalité est un accord définissant une orientation/un changement. Il reste contraint par des limites temporelles et par une question de la possibilité même d'un changement.

L'intervenant peut agir au niveau des conduites de l'interaction et influencer les modalités. La contrainte temporelle est alors présente.

---

<sup>43</sup> Définition du Larousse

Une durée trop courte fixée en amont du processus de co-construction peut le rendre difficile, voire impossible. L'excès inverse, d'une temporalité trop longue, pourrait générer des effets d'essoufflement de la démarche et une baisse de motivation des participants.

#### **2.4.2 Quand co-construire demande un autre mode de raisonnement**

La réussite de la co-construction passe par la capacité des acteurs à "lâcher-prise" dans leur mode de raisonnement.

La personne a des raisonnements qui peuvent être entachés d'une pensée d'automatisme, de distorsion logique et d'aveuglement. La flexibilité cognitive se heurte à des freins liés au mode de raisonnement spontané. Chaque personne pense tenter de défendre son point de vue en considérant que ceux différents du sien sont des erreurs, qu'il devra combattre par des arguments ou par des injonctions.

Il est important en amont d'effectuer une formation-initiation sur l'engagement d'un travail de réflexivité collective. Il en existe plusieurs formes :

- La formation-action sur la prise de conscience des biais et des distorsions cognitives.
- La formation des acteurs à comprendre le processus de construction sociale des schémas mentaux et de l'aveuglement cognitif.
- Une action de découverte sur les principes du modèle d'analyse de la complexité systémique.
- La compréhension des boucles systémiques individuelles à la recherche d'une recherche-action collective.

#### **2.4.3 L'instauration du dispositif**

Il amène des contraintes d'organisation, d'expression de la diversité des points de vue, une demande de mise en délibération, et la recherche de la convergence pour aboutir à un accord.

Il faut favoriser un espace dialogique qui va permettre aux acteurs de pouvoir exprimer leurs propres représentations des problèmes ou des projets, d'écouter les analyses et les solutions, et d'appréhender collectivement les nouvelles hypothèses.

Il est nécessaire d'avoir conscience des acteurs dominants et inversement. La co-construction ne doit pas être perçue comme un "simulacre".

Le recours à un intervenant externe (sociologue, psychologue, consultant...) peut justifier que les acteurs internes soient parfois pris par leurs propres enjeux et ne sont pas toujours considérés comme des garants suffisamment neutres dans la gestion des délibérations. Cette intervention peut faciliter une convergence mais peut être aussi perçue comme intrusive par des participants.

#### **2.4.4 L'animation des délibérations**

Quand passer d'une définition individuelle à une définition collective ? Chaque définition individuelle doit être considérée comme égale aux autres. Tous les points de vue doivent être explicités. Puis, la construction d'un point de vue est partagée.

La vigilance dans cette étape est la création, la re-création de dépendances entre acteurs, cela limitant les possibilités de certains acteurs à exposer leurs points de vue.

Il faut apporter une attention particulière dans la co-construction pour tenter de parvenir à réduire les inégalités dans la prise de parole des différents acteurs au sein de l'espace dialogique.

Les points clés de cette phase résident dans le maintien de l'équité, dans le souci que l'information qui circule soit comprise de tous, dans la réduction dès que possible des inégalités de compréhension, dans la simplification des apports théoriques et techniques pour la compréhension de chacun, ou encore la réduction des groupes en sous-groupe, si besoin pour réduire les inégalités.

La vigilance du médiateur est impérative pour favoriser l'inclusion de chaque acteur.

Le but est de trouver un compromis, par la négociation.

« Co-construire » ce n'est pas rechercher sa solution dans une problématique ou un projet, mais la solution pertinente pour tous.

Elle demande du temps et l'investissement des acteurs, car arriver à une décision finale passe par l'écoute, la compréhension et la négociation entre chaque interlocuteur.

Les limites développées ci-dessus montrent l'importance d'accompagner en tant que manager dans la conduite du changement :

- Respecter le temps d'appropriation et d'intégration du changement,
- Anticiper les comportements et les résistances.

*« Le revers de la médaille de la progression du « co » : la difficulté à assumer que certaines décisions ou responsabilités relèvent, in fine, d'une personne ou d'un groupe de personnes (mandatées et rétribuées pour cela). Or il y a là un enjeu d'efficacité : dans une équipe, lorsqu'une mission relève de la responsabilité collective, elle n'est en fait assumée par personne et donc exécutée partiellement, voire pas du tout. Un exemple concret : pour être efficace, une réunion d'équipe suit un process qui définit ses modalités de préparation (envoi de l'ordre du jour avant, préparation des interventions, ...), son déroulement (nombre et durée des séquences, modes de décision, ...), ses suites (rédaction et envoi du compte-rendu, suivi des décisions, ...). Si la responsabilité de ce process n'est pas confiée à un membre de l'équipe, il n'est bien souvent pas respecté. Même lorsque l'équipe l'a conçu collectivement et qu'elle s'est engagée à le respecter. Car celle-ci a besoin qu'une personne incarne la responsabilité qu'elle s'est donnée. Sinon cette responsabilité se dilue et finit par disparaître ».*

*« Autre limite au tout « co » : il peut conduire à réprimer ses besoins individuels, et notamment celui de développer ses talents et de construire son parcours. Je suis assez frappée de constater que, lorsqu'il s'agit de construire une nouvelle organisation d'équipe ou de mettre en œuvre un changement, la réflexion reste souvent à un niveau collectif. Il est bien sûr, dans ces deux cas de figure, indispensable de s'aligner sur un objectif partagé, commun. Pour autant, il est vain de penser que les intérêts individuels peuvent se dissoudre dans l'intérêt collectif. Et ce n'est d'ailleurs pas souhaitable. La réussite d'un projet collectif, quel qu'il soit, dépend de la capacité des acteurs à transcender leurs intérêts individuels. C'est-à-dire à les dépasser, mais en les incluant, pas en les niant. Ainsi, être dans le « co » ne signifie pas s'oublier, mais chercher le bon équilibre (et la bonne synergie) entre réussite collective et épanouissement individuel ».*

*« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez, ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre, et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas se comprendre ».*

A la lumière de ces définitions, sur les notions et concepts, et forts des apports théoriques qu'ils nous procurent, il reste maintenant à réfléchir sur les modalités de mise en œuvre, et sur la pertinence de ces outils.

Le constat de la situation au sein de nos institutions n'est pas totalement alarmant. Pour être en prise directe avec les problématiques de terrain depuis plusieurs années dans le secteur médico-social, nous pouvons observer que certaines initiatives sont mises en place, et que nombre de projets sont initiés sur la base de la co-construction. Toutefois, est-ce suffisant pour parler de management participatif dans la co-construction au regard de l'aspect partiel de cette démarche ?

Il semble, par contre, que tous les éléments et les conditions pré-requises pour l'envisager soient déjà présents.

Cependant, comme nous l'avons détaillé dans la première partie, la tâche n'est pas facile, si l'on veut atteindre les objectifs recherchés, et répondre ainsi aux nouveaux enjeux. La démarche présente plusieurs limites qui devront inspirer notre réflexion.

Dans ce sens, nous reformulons donc notre problématique : Le management participatif et la co-construction sont-ils les clés de la réussite pour aborder les nouveaux enjeux des établissements médico-sociaux ?

Pour tenter de répondre à cette question nous avons questionné les professionnels de différentes structures médico-sociales, afin d'évaluer plus précisément le contexte.

### **3 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE :**

Après avoir défini les notions de management en ciblant préférentiellement les aspects qui étaient en lien avec notre problématique, puis dans la même logique, en précisant les objectifs, et en listant de façon non exhaustive les outils du management participatif et l'intérêt de la co-construction, cette étape consiste à contextualiser plus en profondeur ces notions.

Il s'agit maintenant de passer d'un questionnement sur une situation professionnelle assez large, à une problématique managériale issue de nos observations, et de notre

expérience professionnelle actuelle. La phase de conceptualisation étant réalisée, il nous fallait passer à une analyse de terrain afin de voir si les retours qui allaient en être faits, venaient corroborer notre hypothèse.

Dans notre étude, nous partons du postulat que les enjeux auxquels les managers devront répondre dans notre secteur sont, depuis plusieurs années, nombreux et concernent les aspects sociaux, économiques et politiques. Qu'ils sont également complexes et demandent de nouvelles compétences, et une capacité d'adaptation et de remise en question de la part de chacun, de la base jusqu'au niveau de la direction et de la gouvernance des établissements. Enfin, nous faisons le constat que ce contexte évolutif permanent a été catalysé par la crise sanitaire sans précédent que nous connaissons depuis mars 2020.

### **3.1 DE LA QUESTION DE DEPART A LA PROBLEMATISATION**

Le constat initial est né de nos observations communes dans un secteur en pleine évolution, qui devait faire face à de nombreuses réformes et assimiler des changements de pratiques pouvant remettre en question le sens de l'accompagnement du public ; ce sens qui représente la valeur essentielle des salariés de nos institutions. Cette préoccupation préexistante dans notre quotidien de managers guidait nos pratiques et demandait des ajustements réguliers, mais le mode de fonctionnement de nos établissements permettait de garder une ligne directrice qui correspondait aux attentes des usagers, de leur famille et des professionnels.

De fait, comme nous le précisons dans la première partie de notre étude, l'accompagnement au changement, que nous mettions en œuvre pour rassurer et proposer un cadre et un environnement rassurants, et pour répondre aux injonctions et contraintes réglementaires, permettait d'avancer ensemble et de garder une cohésion institutionnelle satisfaisante ; en tout cas, un équilibre.

Un évènement sans précédent pour notre génération, est venu impacter de façon aussi violente qu'inattendue cet équilibre.

Dès lors, il semblait urgent et impératif de prendre des mesures efficaces pour rétablir une organisation et un cadre de travail permettant de re-stabiliser la situation.

Les enjeux que nous évoquons résident dans la recherche de la démarche à adopter pour rétablir la situation d'avant crise. Il semble même évident que les attentes de chacun aillent au-delà d'un « retour à la normale », puisque le secteur médico-social,

comme beaucoup d'autres, continue à être confronté à des difficultés de ressources humaines, à souffrir d'une image de moins en moins attractive, et peine à stabiliser son organisation, malgré une évolution à priori plutôt favorable de la crise.

Notre revue littéraire nous a permis de définir les concepts clés du management, d'en définir les styles et les objectifs, d'évoquer la notion de conduite du changement, et de préciser certaines notions assez proches comme le management participatif, la coopération, la collaboration et la co-construction. Nous avons détaillé les différents outils qui pourraient être utilisés.

En filigrane de cette revue, s'est dégagée comme une évidence dans le bien-fondé de cette notion de « co » (collaboration, coopération, co-construction, etc.) pour notre secteur et pour répondre aux attentes.

### **3.2 CHOIX DE TERRAIN ET QUESTIONS**

Notre choix de terrain s'est naturellement porté sur le secteur médico-social, et plus particulièrement sur les secteurs des personnes âgées et du handicap. Sur le plan de l'accompagnement, même si cela ne semble pas évident de prime abord, ces deux types d'établissements accueillent des résidents dont les profils sont assez similaires. Nous y trouvons des personnes relativement autonomes et d'autres en perte d'autonomie, des personnes ne nécessitant pas de soins particuliers et d'autres ayant besoin de soins importants ; l'encadrement et l'accompagnement des ces personnes est assuré par une équipe pluridisciplinaire, exposée à des problématiques similaires ; enfin, ces équipes ont traversé une période de crise assez traumatisante, sur le plan de la gestion du stress (risques de décès majorés, gestion des décès, réorganisation totale, confinements, isolement, exposition au virus, évolution incertaine et perte de repères), et sur le plan de l'utilité et du sens de leur travail. Nous supposons ainsi que notre problématique peut être transposable d'un établissement à l'autre et par conséquent que les résultats de notre étude sont pertinents pour les deux types d'établissements.

La première partie théorique doit maintenant nous amener sur une approche empirique, afin de confronter notre problématique à la réalité du terrain. Nous devons par cette approche vérifier nos hypothèses : le management participatif est-il le choix le plus pertinent ? Quelles en sont les limites ? Comment le mettre en place sans bouleverser ou déstabiliser l'organisation ? Quelles sont les attentes réelles des

professionnels ? Sur quel(s) outil(s) les managers peuvent-ils s'appuyer pour accompagner ce changement ?

### 3.3 CHOIX DES METHODES D'ENQUETE

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons fait le choix de l'enquête de terrain. Au regard du temps limité pour récolter les éléments nécessaires à notre enquête, et des objectifs recherchés, le choix de l'enquête qualitative nous a semblé plus pertinent, principalement dans la réalisation ; l'enquête quantitative aurait probablement révélé d'autres éléments d'analyse qui auraient orienté notre étude différemment, mais dont l'exploitation chiffrée ne nous aurait parallèlement pas éclairée, et aurait certainement dû être complétée par d'autres moyens d'investigation. L'enquête qualitative paraît par ailleurs plus pertinente pour guider les préconisations opérationnelles que nous pourrions définir par la suite.

Clothilde Coron <sup>44</sup> , dans « *la boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* » publié en 2020, explique ainsi que « *l'approche quantitative correspond à la mobilisation de données généralement structurées sur un nombre important d'individus, (...).....qu'elle est utile pour mesurer des phénomènes et quantifier des liens entre différents facteurs. L'approche qualitative correspond à l'analyse de matériau généralement non structuré sur un faible nombre d'individus, (...).....qu'elle est utile pour recueillir des perceptions complexes et comprendre en profondeur une situation donnée* ».

Dans un premier temps, la méthodologie retenue a fait l'objet de questionnement par rapport à notre double place de manager et « d'enquêteur ». La question de l'objectivité et de la distanciation nécessaires dans ce type démarche est en effet primordiale.

Dans un ouvrage intitulé « *du positionnement épistémologique aux données de terrain* », Françoise Demaizière <sup>45</sup> et Jean-Paul Narcy-Combes <sup>46</sup> évoquent la polysémie du mot « épistémologie » ; ils précisent ainsi que l'épistémologie « *est la réflexion sur la construction et la gestion du savoir dans un domaine donné et dans*

---

<sup>44</sup> Clothilde Coron est une enseignante chercheuse en gestion des ressources humaines.

<sup>45</sup> Françoise Demaizière, est une linguiste française

<sup>46</sup> Jean-Paul Narcy-Combes est un auteur français

*son rapport avec les autres domaines de la réflexion scientifique » et qu'elle « s'intéresse aussi à la façon dont la connaissance se construit pour chaque individu ». Ils font référence dans ce sens à Gaston Bachelard <sup>47</sup> qui a montré « la nécessité d'une rupture épistémologique pour passer d'une explication toute prête d'un phénomène, suscité par divers conditionnements ou habitudes, à une compréhension qui s'appuie sur une théorie ou une approche scientifiques ». Selon eux, « ce qui gêne ce passage, c'est l'obstacle épistémologique, qui est conçu comme une entrave à la connaissance scientifique, entrave inhérente à la construction du savoir lui-même, et donc aux représentations naïves que l'on se fait initialement, et qui ne vient pas de difficultés liées à l'objet ».*

Bachelard conçoit d'ailleurs la pensée scientifique comme « *une remise en cause incessante de ses propres fondements* ».

Nous devons donc passer par cette rupture épistémologique et rester en permanence attentifs à notre positionnement. Cette condition présente cependant pour nous une « perte d'informations », dans le sens où nous fondons une partie de notre étude sur des observations directes, ou des entretiens informels réalisés quotidiennement sur notre terrain professionnel ; en plus de l'effort important d'objectivité, de remise en question et de distanciation évoqués plus tôt.

C'est une étape essentielle pour mener correctement notre enquête de terrain et dégager des pistes en réponse à notre problématique.

### **3.4 RECUEIL DES DONNEES**

#### [Le choix de l'outil et son élaboration :](#)

Pour notre enquête, nous avons fait le choix d'un questionnaire, dont l'élaboration a respecté plusieurs phases.

Nous avons tout d'abord défini l'objet de notre enquête, qui s'est porté sur le management. C'est l'axe défini par nos hypothèses, la direction de notre questionnaire.

Puis en tenant compte de l'objet, il nous a semblé évident et logique de cibler une population large et à la fois représentative parmi les professionnels des établissements ; nous avons ainsi enquêté auprès des personnels cadres et non

---

<sup>47</sup> Gaston Bachelard, (1884-1962), est un philosophe français des sciences, de la poésie, de l'éducation et du temps.

cadres, chacun étant potentiellement impacté par les questions de management, selon sa position hiérarchique. Il s'agissait parallèlement de recueillir des réponses, dans l'objectif de la future exploitation qui en serait faite en tant que directeur d'établissement.

Au sein de la population, nous avons ajouté des critères de représentativité, en précisant l'âge, l'ancienneté au sein de l'établissement, et le service d'affectation. Ces critères nous semblent intéressants pour pondérer notre analyse par la suite.

S'agissant de l'anonymisation, nous avons dû adapter notre démarche au terrain de l'enquête ; à l'origine présenté comme un questionnaire nominatif, nous avons dû nuancer notre demande, puisque lors d'échanges informels, nous avons identifié un blocage sur cet aspect. Finalement, les questionnaires anonymisés ne représenteront qu'un quart des retours (soit 24%).

Sur le plan du contenu, nous avons divisé le questionnaire en 4 parties, qui représentent selon nous les 4 thématiques à explorer :

- Les conditions de travail ;
- La politique Ressources Humaines (RH) ;
- Le management ;
- La stratégie de l'établissement, le climat social et l'éthique.

A ce stade de notre travail, nous devons respecter l'étape du « prétest » afin de le confronter à la réalité expérimentale. Cette « mise à l'épreuve » nous a permis de corriger notre support d'enquête, et de l'adapter en termes de clarté, d'ambiguïté, de longueur et d'articulation. Ce prétest a été réalisé par une personne en poste de direction, deux cadres et deux personnels accompagnants (médicoéducatifs et soignants) ne rentrant pas dans le champ de l'enquête.

Nous avons souhaité, au regard de nos objectifs et de la participation attendue, réaliser le questionnaire en alternant :

- les **questions fermées à réponse unique**, qui facilitent les réponses, et ensuite le codage ; Ce type de question conduit par ailleurs à se positionner sans nuance. Nous y avons introduit à trois reprises une échelle d'attitude (par exemple choix à faire sur une échelle allant du « plus satisfaisant » au « moins satisfaisant »).
- Les **questions à choix multiples**, qui permettent de suggérer à « l'interviewé » une orientation des réponses, tout en proposant un choix de réponse « autres, à préciser », lui laissant la possibilité de répondre librement en sortant de la liste préétablie.

- Une **question ouverte**, en fin de questionnaire, qui permet à « l'interviewé » de formuler des axes d'amélioration. La position en fin de questionnaire est volontaire et la réflexion est censée être alimentée par les thématiques des questions qui ont précédées.

Notre questionnaire finalisé a été diffusé en 60 exemplaires sur un établissement du secteur enfance handicapée et 40 exemplaires sur plusieurs établissements du secteur personnes âgées. Il est détaillé en **annexe 6**.

#### La phase de récupération des données :

Cette étape de compilation des données doit nous permettre de faire émerger certains axes de réflexion, les premières tendances ; elle doit être une phase de constat « brut », sans entrer dans la phase suivante qui est l'analyse. C'est une première approche chiffrée, qui est complétée par des commentaires et des observations.

Au regard de la similitude des établissements et des professionnels interviewés, nous donnerons les données globales, constituées par la somme des données des deux établissements.

Nous avons eu des retours assez corrects, puisque 25 questionnaires ont fait l'objet d'un retour sur le secteur enfance handicapée et 16 pour le secteur des personnes âgées. Soit des pourcentages de retour respectivement de 42% et 40%.

Nous pouvons maintenant faire une première analyse des données.

Cette phase est importante à ce stade de l'étude. Elle va commencer à mettre en évidence les premières hypothèses, et nous permettre de détecter les premiers écarts.

#### **4 RESULTATS ET DISCUSSIONS :**

L'analyse des données doit maintenant nous permettre d'avoir une vision un peu plus concrète de la réalité du terrain. Quelle est la situation précise ? Correspond-t-elle aux premières observations faites, qui ont alimenté nos hypothèses et guidé notre étude ? Nous respecterons les 4 thématiques du questionnaire qui suivront une logique pyramidale ; Nous retenons ce choix en considérant que même si ces 4 thématiques sont imbriquées et interdépendantes, il semble pertinent de les aborder initialement de façon chronologique.

L'évaluation des conditions de travail permet de sonder ce qui va représenter le socle, la base sur laquelle va s'appuyer la suite de la démarche. La politique Ressources Humaines (RH) doit venir ensuite proposer des réponses en lien avec les éventuelles

carences ou écarts détectés en amont ; elle va en quelques sortes venir consolider les fondations. En restant sur la métaphore de la construction, au sens technique du terme, une fois la base de l'édifice consolidée, le management va organiser, coordonner et mettre en œuvre l'ensemble des ressources humaines, matérielles et financières. C'est ce que nous pourrions comparer à la maîtrise d'œuvre. Enfin, la stratégie de l'établissement, le climat social et l'éthique, vont permettre de réajuster et d'adapter les choix et les décisions selon les évolutions ; « l'ouvrage » est finalisé mais il est nécessaire de définir des garanties, des contrats et de sécuriser l'ensemble. Il faut en préserver l'image et les valeurs.

#### **4.1 ANALYSE CHIFFREE :**

##### Préambule :

Lors de l'exploitation des réponses données par les cadres, nous nous sommes questionnés sur leur positionnement dans le cadre de notre démarche. Nous attendions un positionnement de cadre qui s'exprimerait par rapport à sa « hiérarchie » directe, mais à la lecture des réponses il semble qu'il y ait une ambiguïté et que ces derniers aient eu du mal, justement, à se positionner. Certes, les réponses sont pertinentes selon les thématiques, mais elles ne nous éclairent pas pour l'objet de notre étude. Par exemple, les réponses sur l'autonomie ne sont pas significatives et pourraient ainsi « fausser » l'analyse si nous les compilions avec les personnels non cadres ; il en est de même pour des questions en lien avec le bien-être au travail, ou encore les priorités et pistes d'amélioration.

Le questionnaire, tel qu'il a été construit, ne nous semble pas adapté pour les cadres. Nous reviendrons ainsi sur la comptabilisation et nous exclurons les cadres. Du moins dans la première phase de notre étude.

D'autre part, deux critères de représentativité (âge, ancienneté au sein de l'établissement) n'ont pas été suffisamment renseignés. Nous ne pourrions donc pas en tenir compte dans notre analyse.

##### Thématique Conditions de travail :

L'objectif de cette partie est de tenter de vérifier si la crise sanitaire a réellement eu un impact sur les conditions de travail et si les professionnels se sont sentis soutenus par

leur hiérarchie ; elle doit également identifier quels sont ou quels ont été ces impacts, et permettre d'exprimer les ressentis et/ou les attentes.

On note que 72% des salariés expriment avoir été très impactés **professionnellement**, avec un niveau d'intensité de 4 et 5, sur une échelle de 1 à 5 (1 étant le niveau le plus faible). Une personne se dit non impactée.

L'impact **personnel** est plutôt situé dans la partie « basse » et « médiane » de l'échelle ; 58% des salariés se positionnent entre 2 et 3. Trois personnes se disent non impactées.

En termes de conséquences sur **l'organisation du travail**, on observe un équilibre de valeurs entre les effets sur l'accompagnement, le travail en sous-effectif et le redéploiement/polyvalence. Le télétravail n'est cité qu'à 4 reprises.

Les commentaires recueillis donnent des informations complémentaires. Pour le service paramédical, il y a une perception de contraintes fortes, de restrictions (sur la transversalité et les relations usagers/salariés/familles), et d'injonctions, notamment l'évocation de l'obligation vaccinale, très mal vécue. Le service administratif évoque largement la notion d'augmentation de la charge de travail. Les services généraux expriment la problématique de sous-effectif.

Le **soutien** de la part de la **hiérarchie** est perçu globalement comme partiel (supposément insuffisant) à 62%, absent à 15% et présent à 20%. La perception par service est répartie différemment ; plutôt partiel (60%) ou absent (40%) pour le service éducatif ; partiel (77%) ou présent (23%) pour le service paramédical ; équilibré pour les services généraux et service administratif. Les commentaires recueillis évoquent la question de sous-effectif et plus précisément de non remplacement des absences, ou les lourdeurs des procédures, mais également l'écoute de la part de la direction, jugée de façon partagée soit insuffisante, soit plutôt de bonne qualité.

#### Thématique politique Ressources Humaines (RH) :

Cette partie aborde deux aspects de la gestion des ressources humaines que sont l'évolution professionnelle et la mobilité (en interne ou en externe).

67% des salariés considèrent que leur établissement propose une **politique d'évolution professionnelle**, principalement axée sur la formation et la mobilité. 29% expriment ne pas la percevoir suffisamment. L'équilibre des perceptions est différent pour le service paramédical (89% de « satisfaits »). Une personne du service éducatif

exprime que l'établissement ne propose pas de politique d'évolution professionnelle, sans argumenter sa réponse.

S'agissant de la **projection** dans le temps, 33% des réponses évoquent une projection au-delà de 5 ans.

### Thématique management :

Cette thématique a pour objectif d'évoquer les besoins en termes de soutien et de repérer les attentes, de questionner la perception des pratiques managériales (objectifs, autonomie, reconnaissance) et de définir les priorités des professionnels dans le cadre du bien-être au travail.

Par ordre de priorité, le **soutien** pourrait être amélioré par davantage de prise en compte du travail collaboratif et de co-construction, davantage d'échanges, de moments collectifs, puis d'autonomie et de latitude dans les prises de décisions. Les attentes en termes d'horaires et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ne sont que très peu citées.

Les commentaires évoquent des attentes sur les plans de la valorisation, de la confiance accrue, du soutien global (sans précisions) et des réunions jugées insuffisantes. Le service administratif ressent un déséquilibre dans la répartition de la charge de travail et un manque de précisions dans les consignes.

Les objectifs **opérationnels** et/ou **stratégiques** sont perçus comme n'étant pas assez clairs pour les services en charge de l'accompagnement direct (service éducatif, paramédical et médical), et dans le même temps suffisamment clairs, pour le seul service paramédical.

L'ambition des objectifs n'est appréciée qu'une seule fois.

L'aspect inadapté n'est quant à lui évoqué qu'à deux reprises.

Les **compétences professionnelles** sont jugées **reconnues** pour 67% des salariés sur l'échantillon global ; les avis sont partagés sur le service éducatif (60% non, et 40% oui) ; 100% des personnels paramédicaux se sentent reconnus ; les services généraux ne se sentent pas reconnus dans leurs compétences professionnelles pour 75% d'entre eux ; le service administratif exprime un ressenti inverse avec 60% d'opinion positives.

Les observations induites par le sentiment de ne pas être reconnus sont de plusieurs ordres : pour les services généraux et service administratif, la reconnaissance devrait passer par la rémunération et davantage d'écoute et d'échanges. Pour le service

éducatif, le sentiment de ne pas être reconnu est le résultat de l'obligation de se justifier régulièrement sur leurs compétences et dans les prises de décision, et dans le même temps, par un manque de reconnaissance ressenti.

**L'autonomie** est majoritairement perçue comme satisfaisante. Il n'y a aucune réponse négative. Bien que non sollicitées, les propositions pouvant améliorer l'autonomie sont orientées sur la prise de décision (80%) et l'organisation du travail (20%).

En termes de **bien-être au travail**, les notions essentielles par ordre décroissant et en nombre de réponses sont la confiance (17), le travail d'équipe (16), la communication (15), le respect (13), l'écoute (9), la bienveillance (9) et la reconnaissance (8).

L'autonomie, le climat social, la valorisation, la sécurité, l'empathie et le sens du travail ne sont cités qu'entre 3 et 6 fois.

La liberté d'expression et les valeurs ne sont citées qu'une fois, et le cadre réglementaire 2 fois.

Un commentaire aborde la question de l'équité entre salariés (avec un renvoi aux conséquences du Ségur de la Santé).

#### [Thématique stratégie de l'établissement, climat social et éthique :](#)

La dernière partie, orientée sur la stratégie, le climat social et l'éthique doit permettre de questionner la place des professionnels au sein de l'organisation, la perception qu'ils peuvent en avoir, le degré d'implication au sein de la structure. Elle se termine par une question ouverte qui permet de libérer l'expression et de recueillir des propositions d'axes d'amélioration.

La notion de **management stratégique** mis en place fait appel à une perception plutôt positive (58%). Un quart des interviewés n'a pas répondu.

Les commentaires sur cette notion renvoient sur les conséquences directes de la crise sanitaire, en lien avec les problématiques de ressources humaines, les primes Ségur et l'obligation vaccinale.

Le **projet d'établissement** est connu pour 70% des professionnels sollicités.

Les **valeurs** institutionnelles et associatives sont connues par 80% d'entre eux.

Sur la question de l'évaluation du **climat social**, 63% des réponses expriment que le climat social n'est pas satisfaisant ou pas du tout satisfaisant. La tendance est inversée pour le service paramédical qui perçoit un climat social satisfaisant à 67%.

## 4.2 AU-DELA DES CHIFFRES : DES ATTENTES CONCRETES, EXPRIMEES

Nous proposons, dans cette partie, de lister les axes d'amélioration et propositions notés par les interviewés, sans classement, ni exploitation, pour le moment, et par services ; uniquement sur le principe du brainstorming.

Cet espace d'expression libre n'a pas été investi par 20% des salariés qui ont rendu le questionnaire.

### Axes de progrès évoqués pour l'amélioration de la qualité de vie et les conditions de travail :

#### Service éducatif :

*« Les choses n'avancent pas assez vite. Nos propositions ne sont pas entendues ».*

*« Communication à améliorer ».*

*« Management trop pyramidal, pas assez de collégialité ».*

*« Plus de communication, plus de transparence entre direction et personnel, des décisions à prendre ensemble lors de réunions, les valeurs humaines ne sont pas prioritaires, il faudrait repenser à notre qualité d'accompagnement (plutôt qu'à un budget), un peu moins de rendement, évaluation, efficacité.... ».*

*« Prendre en compte nos avis et les intégrer au processus décisionnel, + de dialogue social, dialogue de qualité pour instaurer un climat de confiance mutuelle (direction à chef de service, chef de service à salariés), améliorer l'environnement de travail par l'aménagement d'espaces ou atelier bien-être afin de réduire le stress au travail et le mal-être ».*

#### Services généraux :

*« Augmenter les salaires ++ ».*

*« Être reconnaissant pour le travail, être à l'écoute ».*

*« La direction devrait être plus à l'écoute, avoir des remplaçantes quand cela est nécessaire (vacances, maladie,..), avoir un bel esprit d'équipe, ... ».*

#### Service paramédical :

*« Communication, travail interprofessionnel, dynamique d'échange de compétences, confiance ».*

*« Aucune attente pour le moment pour mon service, je travaille en autonomie et la hiérarchie est à l'écoute des besoins pour assurer un bon travail et donc un bon accompagnement ».*

*« + de temps d'équipe, + de communication, + d'information, temps de convivialité, fêtes institutionnelles, sorties,... ».*

*« Il faudrait plus de communication entre chefs de services et équipes, + de cliniques pour élaborer et construire notre pensée autour des enfants, + de moments collectifs à partager, notamment autour des enfants, en transversalité ».*

*« + de communication et respect, + de travail d'équipe et réunions, amélioration des outils pour gain de temps, prise en compte des réalités et contraintes des personnels à temps partiel ».*

*« + de temps collectifs, moins de gestes barrières, + de joie, moins de consignes ARS dénuées d'humanisation ».*

*« L'établissement semble plus divisé probablement en lien avec la crise sanitaire, il faudrait réunifier, fédérer à nouveau ».*

#### Service administratif :

*« Il faut revoir la répartition de la charge de travail dans mon service ».*

*« Reconnaissance du travail effectué, plus de moments d'échanges, augmentation du salaire (prime assiduité, ...) ».*

*« Le seul point négatif est la perte du pouvoir d'achat qui touche tout le monde, la CCN66 ne bouge pas, les avantages non plus, il faut trouver rapidement des solutions pour rendre l'association plus attractive sur le marché de l'emploi ».*

#### Service médical :

*« Être humainement engagé par les représentants de l'association, pas d'égalité au niveau du Ségur, une meilleure communication entre tous les professionnels et services, ne pas tout faire au dernier moment pour prévenir les services, certaines décisions devraient être prises plus rapidement ».*

Notre analyse chiffrée met en évidence assez nettement certains axes de travail prioritaires, en lien avec des attentes fortes des salariés et un contexte dégradé. Il s'agit de critères à intégrer impérativement dans nos choix de management. Concrètement, les données recueillies expriment un manque de présence et de

soutien de la part des équipes de direction (la hiérarchie au sens large) durant la période de crise, mais on peut se questionner sur l'antériorité de ce constat. On observe dans le même temps quelques paradoxes comme la vision plutôt positive de la politique d'évolution professionnelle et le manque de projection au sein de l'établissement au-delà de 5 ans. Nous nous questionnons aussi sur l'antinomie entre le sentiment majoritaire d'autonomie, et l'expression d'un manque d'écoute, d'une absence de prise de décision ou du constat d'un « *management trop pyramidal* ». Cela renvoie directement sur une ré-interrogation du management et de ses effets.

### **4.3 DE LA PHASE D'ANALYSE A LA PHASE OPERATIONNELLE**

Il est donc temps de passer à la phase opérationnelle ; de mettre en regard nos analyses et nos hypothèses, et de les confronter à notre terrain d'enquête.

#### **4.3.1 Passer l'étape du traumatisme et préparer au changement**

Nous définirons comme situation « post crise », le contexte sanitaire actuel puisque nous observons que la pandémie se stabilise et soit même en phase de décroissance, du moins sur le plan des conséquences prévisibles d'un retour du virus sur la période automnale et au-delà. Cette perspective est par ailleurs confirmée par le « Conseil Scientifique COVID 19 »<sup>48</sup>. Certes, les gestes barrières restent en place et préconisés, mais de nombreux allègements ont été validés et appliqués dans nos organisations. Dans le contexte actuel, on assiste à un retour à la normale dans la vie institutionnelle. De façon quasi unanime, les 2 années écoulées ont été très mal vécues par les professionnels. Chacun prend conscience de la nécessité de réagir et de retrouver une dynamique, mais sans vraiment savoir quelles sont les solutions. Ce comportement est souvent observable suite à de longues périodes de restrictions ou de baisse importante d'activité. C'est là que le manager a un rôle à jouer. Nous devons nous questionner sur ce que doit être ce rôle et sur la forme de management à adopter. Il faut se réinterroger sur nos pratiques précédentes. Notre analyse indique de fortes attentes en termes de soutien de la part des cadres de direction.

---

<sup>48</sup> Organisation consultative indépendante chargée d'éclairer la décision publique pour lutter contre la pandémie de Covid-19 en France

La priorité doit être l'amélioration des conditions de travail, qui sont elles-mêmes les conséquences directes du management. Elton Mayo évoquait la notion de « *motivation sociale* » et son importance, et précisait que la « *motivation sociale de base* » était « *le moteur de notre comportement* ». Pour Kurt Lewin <sup>49</sup>, la motivation sociale crée « *une force psychologique pour l'individu quand il est dans une situation donnée* ».

Les études en psychologie sociale définissent les motivations sociales de base comme la résultante de l'interaction de la personne et de la situation, et non pas comme une notion basée uniquement sur la personnalité de la personne.

La motivation d'appartenance à un groupe est la motivation centrale à la base des autres, qui sont la motivation de contrôler, de comprendre, de se valoriser, de se comparer, de faire confiance.

Ces **6 axes de motivation sociale** doivent être travaillés pour recréer ou créer une dynamique de groupe, l'envie de se valoriser au sein d'un collectif, dans un climat de confiance. Le sentiment d'appartenance est selon nous une valeur essentielle sur laquelle nous pourrions fonder nos actions.

Lors de l'analyse des questionnaires, dans la sous-partie « soutien de la hiérarchie », nous avons noté d'importantes disparités sur les perceptions ; la distinction entre le ressenti global et le ressenti par service révèle des écarts notables qui confirment que le management ne doit pas être préformaté et rigide, mais que, comme le disent Hersey et Blanchard, « *pour être optimal, le style de management d'un leader doit être adapté à la personne ou au groupe qui sont sous sa responsabilité* ». Mintzberg écrivait que « *le management n'est pas une science exacte* ».

Nous soulignons encore une fois l'importance de la **dimension humaine** ; tant dans le sens de la considération à l'égard des collaborateurs, individuellement et en groupe, que dans le sens des qualités intrinsèques du manager.

Cette **capacité d'adaptation** du manager doit tenir compte des remontées du terrain, qui expriment clairement les attentes en terme de « *travail collaboratif* », de « *collégialité* », de « *co-construction* », « *d'échanges* », « *d'intégration dans le processus décisionnel* » ou encore « *le manque de clarté dans les consignes* », ou la « *mauvaise répartition de la charge de travail* » ; autant de notions qui renvoient tour à tour aux 4 styles de management (directif, participatif, persuasif, déléгатif), et avec lesquels le manager doit savoir jongler pour répondre au mieux aux attentes multiples.

---

<sup>49</sup> Kurt Zadek Lewin (1890-1947), est un psychologue américain d'origine allemande spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme, acteur majeur de l'école des relations humaines.

Nous le voyons, la complexification de la fonction managériale, représente une source de divergences entre les « décisionnaires » et les « exécutants ». D'une fonction occupée par des cadres issus du terrain, très imprégnés par les valeurs du secteur et donc considérés comme légitimes au sein de l'organisation, puis progressivement par des managers en poste par l'obtention d'un diplôme, les équipes de direction sont passées d'un management de proximité, privilégiant le cœur de métier et les compromis, à un management répondant essentiellement aux injonctions et contraintes réglementaires et budgétaires. De fait, pour répondre à cet éloignement entre managers et collaborateurs, il a été souvent observé la mise en place d'un niveau hiérarchique intermédiaire dans les organigrammes, induisant paradoxalement une difficulté supplémentaire dans les échanges, la communication et la fluidité de l'organisation.

Comment concevoir dans ces conditions qu'un manager puisse assumer, sans faille, la totalité des responsabilités, en naviguant aisément entre des fonctions sociales ou médico-sociales, économiques ou juridiques ? Bien entendu, certaines fonctions ne peuvent pas être concernées par la co-construction, du moins en majorité.

Mais la co-construction semble être une réponse, non pas pour diluer les responsabilités, mais surtout pour éviter de faire des choix non consensuels, qui ne déclencheront pas l'adhésion, voire même une résistance. Cette hypothèse est corroborée par les résultats de l'enquête, qui précisent que les objectifs opérationnels et stratégiques ne sont pas toujours clairs, et parfois perçus comme inadaptés.

Lorsque nous parlons de co-construction, nous commençons à évoquer certaines réponses aux attentes exprimées dans l'enquête, à savoir, la notion d'échange, de compromis, de négociation, d'écoute et de respect de la parole de l'autre, de partage ou de participation dans la prise de décision, et par conséquent d'une forme de « dilution » du pouvoir ; mais cela ne veut pas dire qu'il n'y a plus de décisionnaire. Il sera utile de bien définir ce qu'est la co-construction. Répondre à ces attentes, c'est avant tout **expliquer la démarche**, pour éviter les désillusions. La confiance ne se décrète pas. Elle est le fruit d'un processus qui peut être long.

Les attentes sont fortes sur la question de la reconnaissance des compétences professionnelles, et en même temps de niveaux différents selon les services. Cette reconnaissance est tout de même assez bien perçue et elle se légitime par une réalité de terrain : les compétences professionnelles sont réelles dans notre secteur. Pour plusieurs raisons, comme le travail pluridisciplinaire qui les valorise et les enrichit, les

analyses des pratiques professionnelles qui viennent les questionner ou encore une exigence de diplôme, pour la plupart des postes, qui garantit à minima un niveau de formation. C'est le savoir-faire.

Qu'en est-il du savoir être ?

Dans un ouvrage intitulé « *l'empowerment* », de 2016, Philippe Liger <sup>50</sup> et Gaëlle Rohou <sup>51</sup> développent cette notion d'empowerment, dans son application au bénéfice des collaborateurs dans l'entreprise. Ils le sortent ainsi de sa dimension originale qui le liait à certains mouvements sociaux, ou politiques, et le définissent comme un état ou une action qui vise à donner du pouvoir. Au-delà des bénéfices que peuvent en tirer les organisations, et qu'ils tentent de démontrer, ils mettent en avant la combinaison entre savoir-faire et savoir-être. Cette « *équation* » est selon eux la base de ce qu'ils appellent « *l'excellence de service* » qui est en lien avec « *l'épanouissement professionnel* ». Ce dernier étant lui-même la conséquence de la combinaison « savoir-faire/savoir-être ». Ils définissent ensuite le savoir-faire et le professionnalisme comme le fruit de la **formation**, et le savoir-être comme le fruit de la **motivation**.

Ils voient également dans l'empowerment un outil efficace pouvant améliorer l'attractivité et la fidélisation, un levier pour la motivation et l'engagement.

Enfin, ils mettent en parallèle cette notion avec la démarche de prévention des risques psychosociaux en démontrant qu'elles abordent « *conjointement les trois dimensions clés de la prévention des risques psychosociaux : la latitude décisionnelle, la demande psychologique au travail et le soutien social* », et que « *deux thématiques principales lient l'empowerment et la qualité de vie au travail : le développement du sentiment d'appartenance et celui des pratiques de reconnaissance* ». Ce parallèle est très intéressant pour nous puisqu'il permet d'envisager une action ciblant plusieurs besoins et répondant de surcroît à une obligation réglementaire.

Cette notion d'empowerment est donc intéressante à plus d'un titre et elle est tout à fait transposable dans notre secteur d'activité, et dans nos établissements. Michel Foudriat, l'évoque d'ailleurs dans son ouvrage « la co-construction », mais la met plutôt en lien avec le pouvoir d'agir souhaité pour les usagers, en précisant toutefois

---

<sup>50</sup> Philippe Liger est un ancien cadre dirigeant RH du groupe ACCOR et directeur général de l'Université du Service, il est aujourd'hui consultant et formateur.

<sup>51</sup> Gaëlle Rohou est une ancienne responsable RH dans le secteur des télécoms, elle est aujourd'hui coach, consultante RH et formatrice.

que cette référence a favorisé la notion de co-construction » dans le secteur médico-social.

Nous garderons donc l'utilisation du terme « co-construction ».

Cette digression sur l'empowerment nous permet de confirmer notre hypothèse.

Notre argumentation, depuis le début de ce paragraphe, évoque clairement un changement des pratiques mutuelles, pour les collaborateurs et les managers ; changement de pratiques, changement des relations interpersonnelles, changement des objectifs et de la façon de les atteindre. Il y a de surcroît, dans la co-construction, plusieurs dimensions nouvelles (pour la majorité des collaborateurs, et dans une moindre proportion pour les managers) qui devront être intégrées, comme l'innovation, la création, la contractualisation (la culture de l'oral reste prédominante dans le secteur), la performance (qui reste un terme quasi « tabou » pour les travailleurs sociaux), les compromis et accords.

Dans cet objectif, il sera nécessaire de mettre en place un **accompagnement des professionnels vers ces changements**. Comme nous le notions au paragraphe 2.2, nous serons dans le changement construit (progressif et volontaire) et le changement adaptatif (radical et volontaire).

Une des premières étapes d'accompagnement vers le changement doit consister à aider les collaborateurs à modifier leur mode de raisonnement. Michel Foudriat parle de « *formation-initiation sur l'engagement d'un travail de réflexivité collective* ». Nous devons stratégiquement respecter cette étape, et proposer une ou plusieurs des 4 formes proposées au paragraphe 2.4.2.

Une fois cette phase initiale de « préparation » de la démarche réalisée, nous devons poursuivre et définir ce qui va alimenter l'engagement et la motivation de chacun, et le placer dans la sphère du collectif.

#### **4.3.2 Définir les objectifs et les clés de la réussite de la démarche**

Il s'agit là de poser la ligne de conduite qui va nous servir de guide pour la suite.

Le premier point essentiel, à notre sens, est de répondre à une attente forte exprimée de différentes façons, qui est la **transparence**. Il est nécessaire de définir et préciser ce qui sera inscrit dans la co-construction et ce qui ne le sera pas, les domaines sur lesquels nous pourrons agir et ceux sur lesquels nous n'avons aucun pouvoir. Nous faisons ici référence, notamment, à la question de la rémunération, ou des primes

évoquées comme des moyens de reconnaissance pour certains dans les questionnaires. Comme nous le mentionnions plus haut, la désillusion peut être un frein puissant à notre démarche.

Le second point clé doit tenir compte du contexte que nous connaissons dans nos organisations. Il ressort clairement que le climat social est pour la majorité, insatisfaisant d'une part, et que les ressentis sont plutôt divergents sur de nombreuses questions, avec des sentiments d'iniquité entre professionnels et services, d'autre part. Il semble qu'il y ait une perte de repère pour les collaborateurs, qui ne favorise pas un engagement immédiat, ni une motivation spontanée, et qui peut questionner sur les capacités à être force de proposition, en tout cas sur le plan d'une totale pertinence. Malgré toute la confiance accordée en tant que manager, nous devons initier la démarche en respectant les étapes. Par exemple, Vincent Dicecca évoque quelques priorités dans la co-construction, comme le partage du leadership. Il ne nous semble pas que cette priorité soit une des premières à retenir dans ce contexte. Par contre, ses autres propositions de soutien et d'accompagnement renforcés, de **mobilisation** de ce qu'il nomme « la **puissance collective** », ou encore l'augmentation de **projets nouveaux pour construire l'avenir et redynamiser** les équipes, seront de vrais moteurs pour atteindre nos objectifs communs.

La thématique « conditions de travail » laisse apparaître un impact important quant à l'organisation du travail. Il est clair que l'organisation dans son ensemble a été fortement perturbée. L'accompagnement des usagers a été la première activité touchée, et concerne le cœur même du métier dans notre secteur, ce qui justifie les attentes de retour à la normale dans ce domaine ; ce constat est peu ou pas clairement identifié dans les réponses au questionnaire mais il est sans équivoque dans les propos recueillis lors d'échanges informels. Ce paramètre devra être pris en compte dans le cadre des actions sur la motivation et l'engagement. Le manager doit en effet s'intéresser à ce que perçoivent ses collaborateurs (cf. « ....*quelques évidences* », *paragraphe 1.3.3*). Les autres services expriment également des difficultés dans l'organisation du travail ; les termes de « *contraintes fortes* », de « *restrictions et injonctions* », de « *sous-effectifs* », sont utilisés ; ils renvoient selon notre analyse à la notion d'augmentation de la charge de travail. L'adhésion à la démarche participative devra donc être basée sur des objectifs qui iront dans le sens d'une régularisation de cette charge de travail, à minima. Pour rappel, un **objectif** doit être **mesurable**, **pertinent** et **réalisable**. Il s'agira ainsi de rester dans une définition raisonnable, et

permettre à toutes les parties prenantes du projet, de croire en ce que l'on souhaite mettre en place. Il en va de notre crédibilité.

Nous abordions plus haut la question de la rémunération, en précisant qu'elle ne représentait pas majoritairement la principale priorité. En tout cas, elle n'est pas exprimée. Cette tendance est assez surprenante dans notre contexte, mais elle est représentative du potentiel d'investissement des salariés dans des objectifs autres que financiers. C'est un point fort pour l'organisation. Il n'en demeure pas moins que pour rester cohérents et susciter l'adhésion, nous devons mettre en avant notre volonté **d'efficience** dans la démarche. Un engagement de ressources humaines, techniques et financières disproportionnées risquerait, à juste titre, de ne pas être compris, sinon de ne pas correspondre aux priorités du moment.

Notre logique opérationnelle consiste donc à procéder par étapes identifiables par tous, afin de matérialiser un parcours aussi rassurant que possible. Nous re-posons des repères : dépassement du stade de crise, préparation au changement, définition des objectifs, et des points clés de la réussite.

Il nous faut maintenant poser plus « formellement » le cadre de notre démarche.

#### **4.3.3 Poser le cadre de la co-construction comme principe fédérateur**

Il nous paraît, en effet, nécessaire de délimiter ce que sera la démarche de co-construction.

Il s'agit de reproduire le principe du document de référence. Intitulés projet d'établissement ou projet associatif, ces documents de référence posent les orientations stratégiques et organisationnelles qui définiront les actions mises en place. L'enquête de terrain indique que 70% des professionnels sollicités connaissent le premier document pour leur établissement et que 80% connaissent les valeurs institutionnelles et associatives. Les valeurs associatives étant inscrites dans le projet associatif. Ces résultats démontrent que les habitudes changent, et que les professionnels, jusqu'alors à « distance » de ces deux documents contractuels, prennent la mesure de la portée de ces deux textes. On observe une maturité croissante en la matière, notamment depuis les premières évaluations externes et mises en place des démarches d'amélioration de la qualité.

Ce « nouveau » mode de fonctionnement nous conduit à envisager de poser le cadre de la démarche de co-construction, dans un document de référence qui pourrait

prendre la forme d'une **charte** ; tout du moins, d'un document « contractuel » qui poserait les principes et dans lequel chacun se retrouverait.

Ce référentiel de comportements et d'engagements réciproques entre les différents membres du groupe nous paraît pertinent, mais il devra définir certains **principes fondamentaux** :

- La démarche doit permettre à chacun de défendre son point de vue et impose d'accepter celui des autres. La confrontation des points de vue est essentielle.
- Elle doit respecter l'égalité de prise de parole.
- Elle doit tenir compte des inégalités de compréhension, et par conséquent, nécessite une simplification des apports théoriques et techniques.
- Elle tient compte des diversités d'expériences et s'en enrichit.
- Elle demande une posture de « lâcher-prise » dans le mode de raisonnement.
- Elle demande un autre mode de raisonnement.
- Elle présuppose l'acceptation de l'impossibilité de changement.
- Elle avance à travers le compromis par la négociation.
- Elle est en corrélation directe avec la temporalité.

Ces principes posent les valeurs communes autour desquelles le groupe s'engage à adhérer. Ce référentiel, en s'inspirant de ce qui a été défini comme les « limites de la démarche », et s'il est suivi bien entendu, doit optimiser les hypothèses de réussite. Ces valeurs permettront de renforcer le sentiment d'appartenance et la motivation.

Pour compléter cette première phase opérationnelle, nous devons maintenant définir quelle sera la stratégie de mise en œuvre de la démarche. Elle doit tenir compte des retours exprimés lors de notre enquête, et être en adéquation avec les attentes des collaborateurs. Nous avons point par point essayé de démontrer que la co-construction permet de répondre aux attentes à condition de respecter certains points clés. Au regard des arguments mis en avant depuis le début de notre étude, il nous semble important d'évoquer deux des qualités essentielles d'un manager, qui sont l'anticipation et la projection. En effet, le manager doit être un visionnaire, c'est-à-dire avoir une vision stratégique de l'avenir, et anticiper sur les points forts et les freins lorsqu'il met en place des projets pour son organisation ; notamment sur l'aspect qu'il maîtrise le moins : le facteur humain.

Nous partons donc du postulat que malgré les attentes fortes des professionnels, le changement ne doit être un « bouleversement total » dans l'organisation ; il nous faut ainsi trouver un support, un levier efficace pour appuyer notre démarche.

#### **4.4 LA NECESSITE DE STRATEGIE MANAGERIALE**

Plusieurs objectifs ont été évoqués dans le cadre d'une démarche de co-construction. Nous parlons plus précisément des notions de maintien, d'amélioration et de progression de l'organisation.

Nous devons ainsi inscrire notre démarche de co-construction dans une autre démarche qui vise des objectifs similaires et qui pourrait présenter une articulation et une logique semblables.

C'est pourquoi nous choisissons de nous appuyer sur la démarche qualité.

##### **4.4.1 Définitions et histoire de la démarche**

La démarche qualité correspond à un processus d'amélioration continue de la qualité des prestations fournies. C'est une démarche volontariste et collective sur une longue durée. Elle est engagée par un établissement ou un service afin de confronter ses points forts et de réduire ses points faibles.

Son évaluation, interne ou externe, a pour finalité de mesurer à intervalles réguliers grâce à un référentiel, le niveau d'atteinte des objectifs que l'établissement s'est fixé dans le cadre de la démarche qualité.

L'écart constaté conduit le plus souvent à la mise en place d'actions correctives, infléchissant le processus engagé.

La Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, a confirmé l'importance donnée à l'objectif d'amélioration de service rendu à l'utilisateur.

La Direction Générale de l'Action Sociale a contribué à la promotion de l'amélioration de la qualité du service rendu. En février 2004, elle publie une note en insistant sur l'aspect volontariste d'une démarche qualité, sur la nécessaire participation des personnels, sur une démarche d'amélioration continue de la qualité, sur la mesure des écarts.<sup>52</sup>

Une démarche d'amélioration continue de la qualité (ACQ) vise les objectifs suivants<sup>53</sup>:

---

<sup>52</sup> Note de la DGAS de février 2004 concernant l'évolution et l'amélioration continue de la qualité.

<sup>53</sup> La démarche qualité : en action sociale et médico-sociale. Jean René Loubat. 2015.

- Améliorer les conditions d'accueil et de vie des personnes bénéficiaires (dans le sens des recommandations de la Haute autorité de Santé - HAS).
- Améliorer les pratiques professionnelles des personnels.
- Améliorer l'organisation et ses divers processus (dans le sens des préconisations de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance - ANAP) afin d'améliorer l'efficacité des ressources engagées.
- Actualiser le projet de l'opérateur en l'inscrivant au plus près des attentes environnementales et partenariales.

Une démarche qualité, quand elle en est véritablement une, doit déclencher un foisonnement d'idées qui révolutionnent positivement le climat et les relations professionnelles au sein d'une organisation.

Il nous paraît ainsi déterminant est de ne pas passer à côté de cette révolution douce.

Dans le guide méthodologique de la « *Démarche qualité/évaluation-interne et recours à un prestataire* »<sup>54</sup> de la DGAS/mars 2004, on note quatre objectifs à satisfaire :

- Faciliter l'accès aux concepts de l'évaluation et à la méthodologie de la démarche d'amélioration continue de la qualité.
- Sensibiliser les professionnels sur leur indispensable implication dans la mise en œuvre de la démarche qualité.
- Permettre au responsable d'établissement de formaliser ses attentes vis-à-vis de la démarche qualité et de l'évolution interne et d'affiner sa capacité de négociation avec un éventuel prestataire.
- Positionner le consultant comme une aide à la décision du directeur et non comme un délégué du management.

#### **4.4.2 Pertinence de l'outil : d'une démarche réglementaire à une démarche innovante et re-dynamisante**

La Loi de 2002-2 du 2 janvier 2002 a créé une palette de dispositifs visant tous à permettre une meilleure prise en compte de l'utilisateur ainsi que de ses besoins et ses attentes.

---

<sup>54</sup> Démarche qualité-Évaluation interne dans un établissement ou service médico-social ou social et recours à un prestataire. Guide méthodologique. DGAS 2004. Solidarites-sante.gouv.fr

Parmi les outils nous retrouvons : le livret d'accueil, le contrat de séjour, le règlement de fonctionnement, le conseil de la vie sociale, la charte des droits et libertés de la personne accueillie. Ces outils contribuent, avec le projet d'établissement, à la définition d'un fonctionnement de qualité pour l'établissement ou un service.

Dans son guide de « *recommandations de bonnes pratiques* »<sup>55</sup>, l'HAS (ex-ANESM<sup>56</sup>) définit les principes de co-construction du projet personnalisé :

« Le projet personnalisé est une démarche dynamique, une co-construction qui tente de trouver un équilibre entre différentes sources de tensions, par exemple entre :

- Les personnes et leur entourage, qui peuvent avoir des attentes contradictoires ou des analyses différentes.
- Les personnes/leur entourage et les professionnels qui ne partagent pas automatiquement la même analyse de la situation ou les mêmes objectifs.
- Les professionnels d'établissements/ services différents.

C'est la raison pour laquelle cette démarche de co-construction aboutit souvent à un compromis.

Un des objectifs de la co-construction est de parvenir à un « projet réaliste en se fondant sur une reconnaissance mutuelle de la personne / de son représentant légal et des professionnels et en trouvant un équilibre entre les tensions résultants de la différenciation des points de vue des différents acteurs parties prenantes ».

« Le projet d'établissement ou de service est élaboré avec la participation actives des parties prenantes ».<sup>57</sup>

Nous notons ici que la logique de co-construction est déjà bien ancrée dans les pratiques ; il s'agit d'une base favorable pour notre démarche.

Notre recherche nous a permis de définir le management, ses objectifs en rapport avec notre problématique et la co-construction qui nous semble pertinente. Ces apports théoriques, les lois auxquelles ils se rattachent et notre questionnaire nous orientent sur les besoins et attentes des collaborateurs, et de fait vers les besoins des usagers. L'évaluation et la démarche qualité sont deux notions étroitement liées <sup>58</sup> :

---

<sup>55</sup> Recommandations des bonnes pratiques. Les attentes de la personne et projet personnalisé,2008.

<sup>56</sup> Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des Établissements et Services Sociaux et Médico-sociaux

<sup>57</sup> ANESM, Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service. 2009

<sup>58</sup> Démarche qualité-Évaluation interne dans un établissement ou service médico-social ou social et recours à un prestataire. Guide méthodologique. DGAS 2004. Solidarites-sante.gouv.fr

- L'objectif de l'évaluation est de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé, au travers d'un référentiel préétabli. Le constat des écarts entre la pratique et le référentiel conduit le plus souvent à des actions correctives. Leur mise en œuvre de façon pérenne s'inscrit dans une démarche qualité.
- La mise en œuvre d'une démarche qualité nécessite des mesures. Celle-ci peut être réalisée à des moments différents. Une mesure peut être réalisée au moment du démarrage de la démarche, elle permet ainsi de réaliser un diagnostic initial et de définir des priorités pour engager la démarche. Elle peut intervenir au cours de la démarche et permet ensuite d'objectiver les améliorations. C'est sur cette logique que William Edwards Deming <sup>59</sup> a créé la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act) <sup>60</sup>, démarche de gestion de la qualité basée sur la logique d'amélioration de la qualité.

Dans notre champ social et médico-social, l'évaluation de la qualité peut se placer au niveau de l'intervention sociale organisée en structures ou service.

La démarche qualité vise à réduire les écarts entre les besoins des usagers (autrement dit à la qualité attendue) et la qualité délivrée. L'évaluation permet de mesurer les écarts, elle sera sur différentes formes suivant l'écart que l'on désire mesurer. Elle peut se mesurer en évaluant des situations de vie dans le cadre du projet individuel ou en évaluant les besoins dans le cadre des schémas d'organisation sociale.

Les procédures d'évaluation ont pour objectif d'orienter les structures et services vers un processus d'amélioration continue de la qualité.

En tant que manager, nous mettons en œuvre quotidiennement ces deux démarches, conjointement pour les collaborateurs et les usagers. Dans le cadre de notre mémoire sur la thématique « management », nous placerons au second plan les usagers sans perdre de vue qu'ils représentent le sens même de notre action ! S'agissant des collaborateurs, la définition de la démarche qualité met en évidence deux aspects importants pour nous :

---

<sup>59</sup> William Edwards Deming, (1900-1993), est un statisticien, qualitatif, professeur d'université, auteur et consultant américain.

<sup>60</sup> PDCA : Plan, Do, Check, Act ; méthode d'amélioration continue de la qualité, appelée également Roue de Deming ; une des transpositions françaises serait : Planifier, Déployer, Contrôler, Ajuster.

- Les professionnels de nos établissements sont largement familiarisés avec cette démarche, dans laquelle par ailleurs la co-construction est essentielle ; évoluer dans ce cadre et cette méthodologie est maintenant assez naturel.
- L'architecture de la démarche qualité est élaborée d'après une logique qui se rapproche de celle qui doit être respectée pour une démarche de co-construction.

Il nous semble que ce cadre rassurant et assez familier représente une base solide pour la mise en place d'une démarche assez innovante de management participatif, et un outil efficace d'accompagnement des professionnels et des projets. Le double intérêt est de proposer un cadre repérant, dans une lisibilité permanente sur l'avancement des projets (action sur la motivation), et à la fois de continuer à s'engager dans une démarche réglementaire, qui sera de surcroît incontournable dans un avenir très proche.

## **5 PERSPECTIVES ET EVOLUTIONS :**

Nous l'évoquions dans la partie 4, le manager doit être un visionnaire. Aussi satisfaisantes et positives que peuvent être les conséquences de son management, le maintien d'une dynamique d'équipe n'est pas dû à une action ponctuelle, ni à une démarche linéaire sur le long ou moyen terme. Il est nécessaire d'innover, de proposer de nouveaux projets, de nouveaux objectifs, ou encore d'écouter et continuer à s'intéresser aux nouvelles perceptions des collaborateurs. Il s'agit de rester en veille permanente par rapport aux évolutions sociales, organisationnelles, économiques, politiques ou environnementales.

Plusieurs pistes de réflexion nous semblent intéressantes dans ce sens.

### [La reconnaissance des nouveaux collaborateurs](#)

Que ce soit dans notre recherche littéraire, dans notre questionnaire et notre expérience professionnelle, il nous semble opportun de revenir sur la façon de collaborer et en particulier sur l'intégration des nouveaux collaborateurs. De nombreuses propositions peuvent être faites pour répondre aux problématiques de recrutement, de fidélisation et de marque employeur. Il faut impliquer immédiatement

les nouveaux collaborateurs dans le processus organisationnel, y compris et surtout dans le cadre d'une démarche de co-construction. A défaut, nous nous exposons au risque de perte de crédibilité, en ne respectant pas la « charte » de co-construction. Il sera ensuite très difficile de ré-impliquer ces nouveaux professionnels dans la démarche. C'est d'ailleurs un des reproches faits par la génération Y aux actuels managers, majoritairement séniors, ou issus de la génération X ; les premiers demandant à leurs aînés de leur donner des responsabilités et la possibilité de faire leur preuve rapidement, en évoquant cette condition comme source de motivation ; et donc de capacité de projection et de fidélisation.

Nous avons ainsi cité dans les outils de la co-construction, le rapport d'étonnement. C'est un outil de management intéressant qui donne un signal fort de volonté d'intégration des nouveaux salariés, et qui dans le même temps permet d'interroger les pratiques par un regard « neuf » et de faire émerger de nouvelles idées.

### L'enquête quantitative

Le choix du questionnaire comme enquête de terrain nous semblait adapté quant à notre souhait et à la méthodologie concernant l'intégralité des collaborateurs des structures concernées.

Il apparaît, en comparaison des réponses données, que celui-ci n'a pas pu être exhaustif par l'ensemble des collaborateurs en lien avec les questions posées.

Au regard du personnel de direction et des cadres, les retours ont été, non seulement, moins importants que le reste des collaborateurs, mais également sujets à un questionnement de notre part, sur le plan de la pertinence à les intégrer dans les chiffres.

En revanche, concernant les collaborateurs des sites questionnés les retours ont été relativement nombreux.

Notre enquête qualitative nous a permis de mettre en évidence certaines attentes et un aperçu du climat de nos établissements ; il nous semble ensuite intéressant d'approfondir nos investigations et d'affiner nos résultats, au risque même de modifier notre analyse. C'est pourquoi la première étape, développée dans notre étude pourrait être complétée et suivie par une enquête quantitative, menée sous une autre forme, avec par exemple davantage d'entretiens directs.

## Élargissement de l'enquête aux cadres

Nous le disions précédemment, nous n'avons pas récupéré de résultats suffisamment « exploitables » et « intégrables » à notre étude, auprès des cadres. Malgré tout on note qu'au travers de leurs réponses dans l'enquête, ces derniers sont plutôt dans une dynamique de remotivation et de souhait d'écoute accrue ; ils sont persuadés qu'il faut co-construire, que les collaborateurs attendent des réponses et des signes forts. Ils sont donc « fiables » pour mener le projet, la démarche de co-construction.

Effectivement, concernant les cadres et les dirigeants, l'analyse nous montre que, pour eux, l'essentiel est le bien-être et la sécurité de l'intégralité des collaborateurs ; mais aussi le respect direct des usagers par le biais des projets à respecter et les valeurs de chaque individu.

Au regard de notre préambule dans l'analyse chiffrée de notre questionnaire, nous aurions dû, semble-t-il, effectuer des entretiens individuels.

Les entretiens auraient pu nous amener des réponses plus riches en lien avec notre problématique et plus constructive. C'est donc dans ce sens également que nous évoquions plus haut l'utilité de l'enquête quantitative.

Ces 3 axes d'évolution ne seront pas les seuls, bien entendu. Nous argumentons dans notre étude pour une progressivité de la démarche : ce principe doit être respecté conformément à celui de la démarche qualité.

## CONCLUSION

Les organisations traversent depuis plus de 2 années, une période de crise d'une rare ampleur. Elles doivent faire face à de nombreuses incertitudes et à des bouleversements sociaux, économiques et politiques. Le soucis permanent des managers et dirigeants est de rétablir, sinon de maintenir une activité, et de sauvegarder l'entreprise et les collaborateurs qui y sont investis.

Les enjeux sont identiques dans le secteur social et médico-social. Ce secteur, qui a été relativement préservé pendant des années des pressions économiques fortes et des contraintes liées à la production et la concurrence, connaît depuis deux décennies une évolution significative. La capacité de résilience et d'adaptation des professionnels du secteur a permis de maintenir une qualité de service, qui s'appuyait sur des valeurs fortes et culturelles. Plusieurs facteurs sont venus perturber cet équilibre. Nous avons à gérer, aujourd'hui, la conjonction de contextes induits par la crise sanitaire, de contextes économiques de plus en plus contraignants et restrictifs, de contextes sociaux dégradés, et certainement du contexte lié aux relations intergénérationnelles. Le défi des managers en place est de taille puisqu'il sort largement des « frontières » de l'organisation elle-même. Il y a de fait une perte de maîtrise et de contrôle. La fonction managériale doit intégrer de nouvelles priorités, et privilégier de plus en plus la vision stratégique. Les multiples études et recherches sur la question du management, et plus particulièrement après la crise Covid-19, car qu'on le veuille ou non il y aura un avant et un après Covid, évoquent différentes pistes d'évolutions et des solutions basées sur des notions assez innovantes pour la plupart des organisations. Il s'agit ainsi de se préparer à amorcer un changement de cap radical, pour répondre aux enjeux.

Le caractère radical se traduit par les termes employés dans les différents travaux ; on trouve par exemple <sup>61</sup> dans une enquête de 2021 (présentation en **annexe 7**) « révision profonde et durable de nos pratiques managériales et organisationnelles », « entreprise à la carte », « œuvre collective », « ouverture, dialogue et coopération », « intégration de critères moraux dans l'entreprise », « expérimentation de l'erreur », « le Care (s'occuper de, faire attention, prendre soin, se soucier de) », « relation humaine, confiance », la liste pourrait être longue. Elle traduit une tendance commune

---

<sup>61</sup> « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 » - Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI – extrait des cahier numéro 28, 29 et 30 de la revue « questions de management »

qui évoque clairement le management participatif, et que nous reprenons dans notre étude sous le terme de co-construction.

Nous avons défini cette notion, et mis en évidence qu'elle peut être la réponse à la problématique évoquée. Oui, la co-construction semble être une des clés de la réussite face aux nouveaux enjeux des établissements médico-sociaux. Elle semble répondre aux attentes exprimées par les professionnels, en s'appuyant sur une « méthodologie » déjà pratiquées et réglementaire : la démarche qualité. Si elle est préparée, expliquée, évaluée, réajustée et qu'elle reste dans un cadre prédéfini collectivement, alors cette démarche pourra être garante du renouveau attendu par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Les managers devront cependant rester attentifs aux pièges et aux limites de cette démarche. Ils devront avoir une fonction de facilitateur et cadrant. Le manager intervient pour permettre aux acteurs d'avoir des interactions libres, spontanées au sein d'un espace qui peut être structuré par des inégalités entre les acteurs et polarisé par les « jeux » des acteurs « dominants ».

Être facilitateur n'est pas un exercice simple ; il requière que soit mis en place un ensemble d'actions et d'interventions, afin de créer les moins mauvaises, en corrélation avec les différents objectifs.

Il permet aux acteurs « parties prenantes » de se retrouver dans des conditions qui favorise le développement du processus de co-construction.

Il est vigilant quant à l'inégalité en lien avec les statuts de légitimité, l'ancienneté, le niveau de formation, et favorise la convergence entre les différents points de vue.

Nous avons montré la différence avec la coopération, mais il se doit de la développer au niveau des interactions dans l'espace dialogique.

*« Les facilitateurs aident un ensemble d'acteurs à interagir en vue d'élaborer ensemble des solutions ou au moins des propositions communes sur un sujet ou un projet sur lequel ils ont des divergences »<sup>62</sup>.*

C'est un exercice compliqué, et certainement un des grands défis à relever.

Nous avons noté, au cours de notre étude, la nuance entre leader et manager en précisant que nous respecterions l'emploi adapté de l'un et l'autre terme. Au-delà de la dimension de l'organisation, pour mener à bien nos futurs projets et répondre aux

---

<sup>62</sup> Laurence De Carlo, auteure professeure titulaire ESSEC Business School. « Vers une théorie élargie de la négociation » dans La revue de gestion. 2004.

nouveaux enjeux, nous devons sans aucun doute être capables de passer de la place de manager, notre fonction, à celle de leader, qui relève davantage d'un état d'esprit, d'une perception de la part de nos collaborateurs.

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils le font ».*

Théodore Roosevelt

*« Un leader est plus efficace quand les gens savent à peine qu'il existe. Quand son travail est fait, son but accompli, ses troupes pensent qu'elles l'ont fait elles-mêmes ».*

Lao Tseu

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Articles :**

Antoine BEVORT (2013). « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? ». Participations 2013/1 (N° 5). Pages 33 à 51.

Soufyane FRIMOUSSE, Jean-Marie PERETTI (2021). « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 ». Extrait des cahiers numéros 28, 29 et 30 de la revue « questions de management ».

### **Ouvrages :**

Jean-René LOUBAT (2019). « Penser le management, en action sociale et médico-sociale ». 3<sup>ème</sup> édition.

Jean René LOUBAT (2015). « La démarche qualité : en action sociale et médico-sociale ». Editions Dunod.

Michel FOUURIAT (2019). « La co-construction, une alternance managériale ». 2<sup>ème</sup> édition. Éditions ESF.

Michel FOUURIAT (2021). « La co-construction en actes, savoirs et savoir-faire pratiques pour faciliter sa mise en œuvre ». référence actions sociales. Éditions ESF.

### **Extraits ou synthèses d'ouvrages :**

Warren BENNIS (1991). « Profession leader ». Interéditions. *Extrait de CAIRN.INFO.*

Jean-Pierre Le GOFF (2003). « Les illusions du management. Pour le retour du bon sens ». Poche/essais. Edition La Découverte. *Extrait de CAIRN.INFO.*

Michel CROZIER (1998). « La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer ». Poche. *Extrait CAIRN.INFO.*

Clothilde CORON (2020). « La boîte à outils de l'analyse de données en entreprise ». Editions Dunod. *Extrait CAIRN.INFO.*

Philippe LIGER, Gaëlle ROHOU (2016). « L'empowerment. Donne aux salariés le pouvoir d'initiative ». Editions Dunod. *Extrait CAIRN.INFO.*

Laurence De CARLO (2004). « Vers une théorie élargie de la négociation ». Rationalité, cadres cognitifs et émotions. Revue française de gestion. 2004/6 (n°153). Pages 45 à 59. *Extrait CAIRN.INFO*.

Jean-Jacques TREGAT (2004). « Démarche qualité-évaluation interne dans un établissement ou service médico-social ou social et recours à un prestataire ». Guide méthodologique. DGAS 2004. Ecrit par l'ensemble du groupe de travail sous la direction de Jean Jacques TREGAT directeur général de l'action sociale.

Henry Mintzberg : Universitaire canadien en sciences de gestion, auteur d'ouvrages de management sur l'emploi du temps des cadres dirigeants, l'efficacité managériale, la structure des organisations, le pouvoir, la planification stratégique.

Vincent DICECCA (2013). « Les 5 clés du management transversal ». Edition DUNOD.

Éric DELAVALLEE (2006). « Quand fixer des objectifs ne suffit plus ». Edition Organisation Eds D'.

Stéphane JACQUET (2013). « Du management participatif...au management coopératif : coopérer pour construire et donner du sens au management ». Creg.ac.versailles.fr

Elodie FOURCADE (2020). « Manager dans un contexte post-crise covid 19 : comment anticiper et accompagner ses équipes et la reprise de l'activité ». Guide Élaboré sous la direction de Elodie FOURCADE, par le réseau des conseillers en organisation du travail et conduite de changement RH. Mai 2020. Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

### **Sites web :**

<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete/activite-et-conditions-demploi-de-la-main-doeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19>

<https://www.legifrance.gouv.fr>

<https://www.dicopart.fr/fr/dico/co-construction>

<http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr>

<https://www.cadreemploi.fr>

### **Reuves :**

Thomas PARIS (2022). « Le journal de l'école de Paris du management ». 2022/3 (N° 155), page 3.

Richard DELAYE (2013). « Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » (RIMHE).

### **Autres sources :**

Publication de l'HAS. 20 mai 2020. « Souffrance des professionnels du monde de la santé : prévenir, repérer, orienter ».

Recommandations de bonnes pratiques HAS (2008). « Les attentes de la personne et projet personnalisé ».

Recommandations de bonnes pratiques HAS (2009). « Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service ».

## LISTE DES ABREVIATIONS :

**ACQ** : Amélioration Continue de la Qualité

**ANAP** : Agence Nationale d'Appui à la Performance

**ANESM** : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

**ARS** : Agence Régionale de Santé

**CCN66** : Convention Collective Nationale 1966

**CDI** : Contrat à Durée Indéterminée

**CESEGH** : Centre d'Etudes Supérieures en Economie et Gestion Hospitalière

**COVID-19** : abréviation de la maladie à coronavirus (COVID-19) causée par le virus coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère (SARS-CoV-2)

**DARES** : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

**DGAS** : Direction Générale de l'Action Sociale

**ESMS** : Etablissements et Services Médico-Sociaux

**HAS** : Haute Autorité de Santé

**QQOQCP** : Sigle qui signifie « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? »

**RH** : Ressources Humaines

## ANNEXES

**Annexe 1** : Exemple de texte martyr

**Annexe 2** : Exemple de note de cadrage

**Annexe 3** : Exemple de carte heuristique

**Annexe 4** : La méthode QQOQCCP

**Annexe 5** : Exemple Pyramide de Maslow dans le secteur médico-social

**Annexe 6** : Questionnaire sur la satisfaction des salariés ESMS –  
Enquête d'engagement

**Annexe 7** : Extrait de la revue Questions(s) de management – Repenser  
la culture d'entreprise après la crise Covid-19 + quelques exemples

## ANNEXE 1

### TEXTE MARTYR, exemple :

La visualisation des différentes alternatives d'un projet d'aménagement urbain.

Intitulé « innovations urbaines dans le domaine de la participation citoyenne », le document co-élaboré en 2016 par, d'une part, le ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer et, d'autre part, le ministère du Logement et de l'Habitat durable rappelle que « Le recours aux technologies de l'information et de la communication a facilité l'implication des acteurs concernés dans la vie urbaine et en même temps bouleversé les méthodes traditionnelles de consultation et de participation des habitants ».

« La maquette 3D permet de représenter un territoire ou un projet, de l'explorer et de faire des simulations. Le dispositif numérique est basé sur une modélisation du projet inséré dans son contexte et sur un outil de navigation 3D (navigation 3D, solution web multi-utilisateurs, réalité augmentée, interface naturelle...) qui permet de « donner vie » au projet. Du point de vue de la participation, la maquette numérique est utilisée pour favoriser une appréhension partagée de l'espace urbain et une meilleure compréhension des projets. L'outil numérique permet ainsi de mettre en scène le projet urbain de façon pédagogique et innovante et d'ouvrir le débat ».

La cartographie participative « permet aux usagers de la ville ou d'un quartier de s'exprimer sur une carte mise en ligne. A partir d'une connexion depuis une tablette ou un téléphone portable, ils peuvent ajouter des idées en glissant un pictogramme, puis commenter, voter, partager des idées sur les réseaux sociaux, pour contribuer par exemple au Plan Local d'Urbanisme ».

Source : <https://francevilledurable.fr/sites/default/files/mulhouse.pdf>

## ANNEXE 2

### NOTE DE CADRAGE, exemple :

# CENTRE HOSPITALIER DU VAL D'ARIEGE

**CHVA**

Note de cadrage

REF

VERSION

DATE

PAGE 1/1

1- Contexte du projet :

Problème d'organisation entraînant des dysfonctionnements lors des inclusions

2- Cible du projet :

Améliorer la qualité de la prise en charge des patients

3- Objectifs du projet /résultats attendus :

Amélioration de l'inclusion du patient hospitalisé,  
Amélioration et organisation et rapidité.

4- Estimation des délais :

Début : après la réunion de synthèse le 1<sup>er</sup> mardi du mois de septembre,  
Fin : en groupe de travail après la troisième réunion / individuellement rapport à rendre à la réunion suivante.

5- Estimation des couts et ressources nécessaires :

Ressources humaines : IDEC / Aides-soignantes présentent lors des réunions de synthèse.  
Coûts : globalement 3 heures par semaines pour les aides-soignantes.

6- Contraintes sur objectifs :

Avoir chaque semaine la même équipe pour avancer dans le travail de groupe.

7- Les principaux acteurs du projet :

IDEC,  
Aides-soignantes

Rédaction :

Validation :

Approbation :

## ANNEXE 3

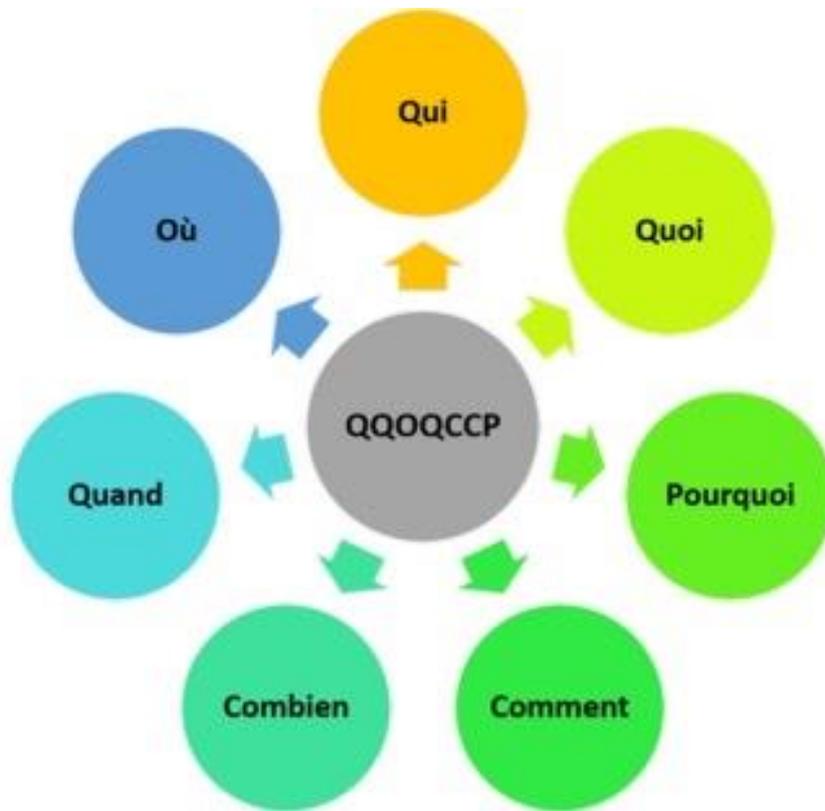
### CARTE HEURISTIQUE, exemple :



Source : <http://www.passionwebz.fr/carte-heuristique-moyen-de-presentation-didees>

## ANNEXE 4

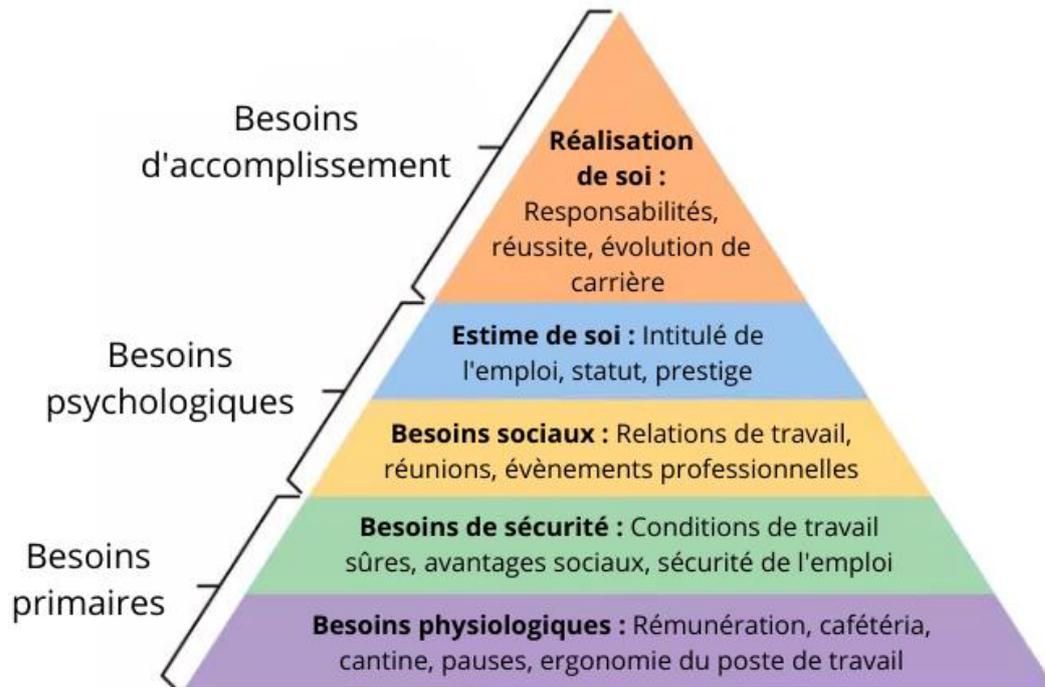
### La méthode QQOQCCP :



Source : [https://www.professeur-jannot.com/sliders-cours\\_66.aspx](https://www.professeur-jannot.com/sliders-cours_66.aspx)

## ANNEXE 5

### Pyramide de Maslow dans le secteur médico-social, exemple :



Source : inspirée de  
avis\_sante\_mentale\_18012022.pdf

[http://www.creaihd.fr/sites/www.creainpdc.fr/files/ceser\\_hdf\\_-\\_rapport-](http://www.creaihd.fr/sites/www.creainpdc.fr/files/ceser_hdf_-_rapport-)

## ANNEXE 6

CESEGH

Master 2 MSOS

Année universitaire 2021-2022

### **Questionnaire sur la satisfaction des salariés ESMS Enquête d'engagement**

Nom :

Prénom :

Ancienneté au sein de l'établissement :

Age :

Service :

Administratif

Direction

Socio-éducatif

Médical

Paramédical

Services généraux

Autre : .....

**LES  
CONDITIONS  
DE TRAVAIL**

1. La crise sanitaire a-t-elle eu un impact sur vous ?

- Sur le plan Professionnel :

Oui

Non

Ne sait pas

Si oui, de 1 à 5 pourriez-vous noter l'intensité de la plus faible (1) à la plus forte (5) :

- Sur le plan Personnel :

Oui

Non

Ne sait pas

Si oui, de 1 à 5 pourriez-vous noter l'intensité de la plus faible (1) à la plus forte (5) :

2. Du fait de cette crise, avez-vous subi des changements importants en termes d'organisation du travail ?

Télétravail

Accompagnement des usagers

Sous-effectifs

Redéploiement/polyvalence

Commentaires : .....

3. Avez-vous le sentiment d'être soutenu par votre hiérarchie ?

Oui

Non

En partie

Commentaire : .....

LA POLITIQUE  
RH

4. Votre établissement a une politique d'évolution professionnelle (la mobilité, la carrière, formation...)?

- Oui
- Non
- En partie

Si oui laquelle : .....

Si non pourquoi : .....

5. Comment vous projetez-vous au sein de votre établissement et ou dans votre poste actuel ?

- Moins de 1 an
- 1 à 3 ans
- 3 et 5 ans
- 5 ans et plus

LE  
MANAGEMENT

6. Quels seraient les axes d'amélioration que votre responsable hiérarchique devrait prendre en compte dans son management pour soutenir votre travail dans le contexte actuel ?

- Autonomie et prise de décision
- Travail collaboratif et de coconstruction
- Horaires
- Articulation « professionnel/personnel »
- + d'échange
- + de moments collectifs
- Autre : .....

.....

7. Selon vous, les objectifs opérationnels et/ou stratégiques définis par votre hiérarchie sont :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Suffisamment clairs | <input type="checkbox"/> Pas assez clairs    |
| <input type="checkbox"/> Trop nombreux       | <input type="checkbox"/> pas assez nombreux  |
| <input type="checkbox"/> Trop ambitieux      | <input type="checkbox"/> Pas assez ambitieux |
| <input type="checkbox"/> Adaptés             | <input type="checkbox"/> inadaptés           |

8. Vos compétences professionnelles sont-elles reconnues à leur juste valeur par votre hiérarchie ?

- Oui  
 Non

Si non précisez ? : .....

9. Dans le cadre de vos fonctions, vous sentez-vous autonome ?

- Oui  
 Non  
 En partie

Si non, dans quels champs souhaiteriez-vous améliorer cette autonomie ?

- Prise de décision  
 Organisation du temps de travail  
 Autres propositions : .....

10. Parmi ces notions, citez celles qui sont essentielles au bien-être au travail ( 5 maximum):

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reconnaissance           | <input type="checkbox"/> valorisation        | <input type="checkbox"/> respect          |
| <input type="checkbox"/> Écoute                   | <input type="checkbox"/> bienveillance       | <input type="checkbox"/> travail d'équipe |
| <input type="checkbox"/> Confiance                | <input type="checkbox"/> sens du travail     | <input type="checkbox"/> sécurité         |
| <input type="checkbox"/> Autonomie                | <input type="checkbox"/> cadre réglementaire | <input type="checkbox"/> empathie         |
| <input type="checkbox"/> communication            | <input type="checkbox"/> culture             | <input type="checkbox"/> valeur           |
| <input type="checkbox"/> liberté d'expression     |  |   |
| <input type="checkbox"/> Climat social            |  |   |
| <input type="checkbox"/> autres (préciser): ..... |  |   |

.....  
 .....

11. Le management stratégique mis en place dans votre établissement permet-il de répondre aux enjeux du contexte actuel ?

- Oui  
 Non

Si non pourquoi (propositions): .....



## ANNEXE 7



Regards croisés

REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE APRÈS LA CRISE COVID-19

[Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti](#)

EMS Editions | « Question(s) de management »

2021/1 n° 31 | pages 151 à 206

ISSN 2262-7030

DOI 10.3917/qdm.211.0151

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2021-1-page-151.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions.

© EMS Editions. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19

Soufyane FRIMOUSSE,  
Jean-Marie PERETTI

L'expérience vécue en 2020 avec l'évènement exceptionnel de la crise sanitaire a conduit les entreprises et institutions à faire face au défi Covid-19 rapidement en mettant en œuvre de nouvelles procédures et pratiques managériales. Pour alimenter le débat sur la problématique de la crise et de ses répercussions durables sur le management des organisations, *Question(s) de management* a consacré dans son numéro 28 (juin 2020) un cahier intitulé « Question(s) de crise » et recueilli les réponses de 155 enseignants-chercheurs, dirigeants, DRH, experts, consultants, responsables opérationnels et fonctionnels, résidant dans 16 pays sur les 5 continents, à la question « Quels pourraient être les répercussions durables de la crise sur le management ? ». Dans le cahier intitulé « Changement de crise et raison d'être » du numéro 29 (septembre 2020), 83 contributeurs de 22 pays ont apporté leur réponse à la question qu'au cœur de la crise se posent les organisations : « Quels sont les changements organisationnels durables induits par la crise de la Covid-19 ? ». La crise sanitaire ayant imposé une distanciation sociale inédite, concilier distance et proximité est devenu un défi managérial essentiel pour les organisations et, dans le cahier intitulé « Question(s) de proximité », 81 contributeurs de 15 pays ont répondu à la question : « Quel management pour concilier distance et proximité dans le nouveau contexte ? » (Numéro 30, décembre 2020). Un grand nombre de ces 318 regards ont souligné l'importance des valeurs culturelles des organisations face à la crise. Si la crise du grand confinement démontre son impact au niveau organisationnel et surtout au niveau du « comment faire » avec les nouveaux modes de travail, elle peut également offrir la possibilité de repenser le « pourquoi » et donc la culture des organisations. Il s'agit donc de savoir comment maintenir et garantir le lien social ? Comment lutter contre le sentiment d'isolement et développer les solidarités, l'inclusion et l'esprit d'équipe ? Comment redonner du sens et des repères aux collaborateurs afin de sécuriser et d'engager ? Comment donner du sens à l'ensemble des activités, des métiers et des missions de l'organisation ?

Les entreprises ont besoin de faire évoluer les mentalités et les comportements. Cette évolution de la culture repose sur la reconnaissance de son importance par l'ensemble des acteurs. Quelles sont les valeurs et comment se manifestent-elles ? Comment muter sans renier son ADN ? Comment effectuer la mise à jour de la culture et des références communes d'une organisation ? Comment réaffirmer et décliner ses valeurs ?

En accompagnant les transformations actuelles, les organisations pourront non seulement rendre les expériences collaborateurs plus positives, mais aussi mieux se préparer à la résilience et l'anti-fragilité pour le monde du travail de demain.

François ACQUATELLA, Taïba Germaine AINYAKOU, Mohamed AIT BENZAITER, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Catherine AIHACHEM, Patrick AMAR, Hervé ANDORRE, Pierre-Marie ARGOUARC'H, Cordula BARZANTNY, Mohamed BAYAD, Togba Fulbert BEHI, Djilali BENABOU, Khaoula BEN MANSOUR, Moez BEN YEDDER, Mustapha BETTACHE, Marc BIDAN, Bernadette BLA, Mireille BLAESS, Jean-Pierre BOUCHEZ, Jacques BOUVET, Jacques BROUILLET, Jean-François CHANLAT, Thomas CHARDIN, Sylvie CHARTIER GUEUDET, Adil CHERKAoui, Benoit CHERRÉ, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Jean CORBEL, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Michel DALMAS, Anne-Marie de VAIVRE, Christian DEFELIX, Cécile DEJOUX, Richard DELAYE-HABERMACHER, Marc DELUZET, Edwin François DIAGOU, Caroline DIARD, Anne DIETRICH, Soumaya DLIMI, Dominic DRILLON, Bruno DUFOUR, Christine DUGOIN-CLÉMENT, Michelle DUPORT, Pierre EL HADDAD, Michel ERARD, Jean-Marie ESTEVE, Thierry FABIANI, Claude

FABRE, Driss FERAR, Françoise FERNANDEZ-FIEVET, Jean-Marie FESSLER, Fabrice FORT, Robert FOUCHET, Yassine FOUAD, Olivier FOURCADET, Hugo GAILLARD, Jean-Michel GARRIGUES, Bénédicte GENDRON, Anita GERMOND, Olfa GRESELLE-ZAÏBET, Stephan GRÖSCHL, Jean-Yves GUILLAIN, Delphine GUYARD MEYER, Alexis HAKIZUMUKAMA, Mahrane HOFAIDHLLAOUI, Michel JONQUIERES, Emmanuel KAMDEM, Eileen-Eunkyul KIM, Bertin Léopold KOUAYEP, Delphine LACAZE, Hubert LANDIER, Stéphane LEYMARIE, Nathalie LEMIEUX, Jocelyne LOOS BAROIN, Anne LOUBES, Murielle Natacha M'BOUNA, Mouloud MADOUM, Emily METAIS, Mathieu MOUILLON, Pierre MORGAT, Théodore NADZIGA, Jean-François NANTEL, Ruphin NDJAMBOU, Raphael NKAKLEU, Marc OHANA, Gwenaëlle ORUEZABALA, Jean Claude PACITTO, André PERRET, Yann QUEMENER, Sylvie RASCOT-BOUTARD, Gaëlle REDON, Jean-Pierre ROY, Camille RICAUD, Khaled SABOUNÉ, Anne SACHET-MILLAT, Doha SARHAOUI-BENTALEB, Marie José SCOTTO, Toussaint SEGBO, Patrice TERRAMORSI, Maurice THEVENET, Oumar TRAORÉ, Gaël TRIVIDIC, Nicolas Gérard VAILLANT, Gilles VERRIER, Emmanuelle VEZIER et Joumana YOUNIS ont répondu à la question : « Sur quelles valeurs fonder la culture d'entreprise dans le monde post-Covid-19 ? ».

François ACQUATELLA indique que la Covid-19 accélère le passage vers une nouvelle sociabilité virtuelle. Mohamed AIT BEN ZAÏTER présente les nouveaux fondements de la culture d'entreprise. Abdelwahab AÏT RAZOUK et Yann QUEMENER insistent sur le lien culture et bien-être au travail. Patrick AMAR souligne l'opportunité que représente cette crise pour se spécialiser dans l'humain. Pour Hervé ANDORRE, les valeurs de l'entreprise doivent être humaines. Pierre-Marie ARGOUARC'H revient sur l'importance de l'interaction raison d'être et authenticité. Cordula BARZANTNY propose des pistes afin de maintenir le lien social, l'affiliation et l'identification à l'entreprise, alors qu'elle n'existe que virtuellement. Mohamed BAYAD considère la culture d'entreprise comme un vaccin organisationnel contre la Covid-19. Togba Fulbert BEHI précise les valeurs fortes qui constitueront le guide du monde d'après. Djilali BENABOU indique l'importance de l'apprentissage organisationnel. Khaoula BEN MANSOUR présente le Care comme la nouvelle valeur institutionnelle du monde post pandémie. D'après Moez BEN YEDDER, il faut mettre la durabilité au cœur de la réflexion managériale et des valeurs de l'entreprise. Mustapha BETTACHE propose une culture organisationnelle revisitée. Marc BIDAN propose deux scénarios selon que l'entreprise accepte ou non l'idée que le monde après Covid soit différent. Bernadette BLA et Taïba Germaine AINYAKOU pensent que la résilience sera la clé de voûte des futures valeurs de l'organisation. Mireille BLAESS recommande des actions pour réussir à concilier l'économie et le social. D'après Jean-Pierre BOUCHEZ, la sortie espérée de la pandémie imposera une révision profonde et durable de nos pratiques managériales et organisationnelles. Jacques BROUILLET évoque le passage de la solidarité contrainte à la fraternité revendiquée. Jean-François CHANLAT parle de révolutions culturelle. Thomas CHARDIN ne croit pas que les valeurs de la culture d'entreprise à l'ère post-Covid-19 soient fondamentalement différentes de celles du monde d'avant. Sylvie CHARTIER GUEUDET présente les enjeux et l'avenir dans un monde post-Covid. Pour Adil CHERKAOUI, les valeurs de la RSE seront la base de la culture d'entreprise. Benoit CHERRÉ et Nathalie LEMIEUX pensent que la liberté, La Responsabilité et l'Engagement sont les valeurs centrales à l'ère numérique et pandémique. Selon Mireille CHIDIAC EL HAJJ, la culture participative pourrait faire émerger la mise en place de valeurs nouvelles. Jean CORBEL présente le rôle catalyseur de la Covid-19. Giovanni COSTA décline la culture d'entreprise en plusieurs dimensions. Denis CRISTOL indique l'importance de l'entreprise à la carte. Michel DALMAS insiste sur l'œuvre collective. Anne-Marie de VAIVRE et Jacques BOUVET rappellent la difficile conciliation de la demande d'immédiateté avec la santé, la coopération et la prévision. Pour Christian DEFELIX résilience et apprenance sont indispensables pour évoluer dans le monde de demain. Cécile DEJOUX présente le socle de valeurs post 2020, à l'ère de l'incertitude. Richard DELAYE-HABERMACHER présente le modèle de Schwartz face à la crise. Marc DELUZET insiste sur l'importance de l'ouverture, du dialogue et de la coopération. D'après Edwin François DIAGOU, les entreprises se doivent de mettre l'accent sur les véritables sentiments d'appartenance à une communauté à travers l'histoire de l'entreprise, les codes, les croyances collectives.

Selon Caroline DIARD, cette culture « post-Covid » sera fondée sur des objectifs partagés par tous mais allant désormais au-delà du simple impératif de performance économique. Avec Anne DIETRICH, cette culture sera émancipatrice en intégrant des critères moraux. Soumaya DLIMI présente les nouvelles valeurs pour un nouveau monde Post-Covid-19. Pour Dominic DRILLON, les organisations ont besoin de leaders capables de s'adapter, d'apprendre et de s'appuyer sur des valeurs fortes pour activer les

transformations nécessaires. Bruno DUFOR souligne qu'il serait utile que les dirigeants réfléchissent à des « Gestes Barrières » organisationnels. Christine DUGOIN-CLÉMENT affirme que la Covid est un facteur de recentrage organisationnel. Michelle DUPORT propose une culture d'entreprise fondée sur les pratiques. Pierre EL HADDAD insiste sur l'importance de l'improvisation. Michel ERARD plaide pour un monde collectif, collaboratif et confiant. Jean-Marie ESTEVE s'interroge sur l'avenir de la PME. Pour Thierry FABIANI, l'expérience sera un facteur clé de succès. D'après Claude FABRE et Sylvie RASCOT-BOUTARD, le collectif n'est pas dépassé. Driss FERAR présente les valeurs humaines fondamentales procurant de la santé de la solidarité et du bien-être. Françoise FERNANDEZ-FIEVET considère l'humilité et la frugalité comme les piliers des futures cultures d'entreprise. Jean-Marie FESSLER insiste sur l'utilité sociale. Fabrice FORT propose de manager autrement. Robert FOUCHET suggère de confier le management à Apollon. Yassine FOUADAD évoque l'esprit RSE. Olivier FOURCADET souligne l'intelligence du doute et la confiance dans l'intelligence. D'après Hugo GAILLARD, pour fonder la culture d'entreprise, il faudrait la considérer comme un construit dynamique, en extraire l'ADN, et ce en associant les collaborateurs à tous les niveaux. Jean-Michel GARRIGUES dresse les conditions pour ne pas rater le nouveau monde. Bénédicte GENDRON présente les caractéristiques du leadership vibratoire. Pour Anita GERMOND, il apparaît essentiel de partager individuellement chacune des valeurs pour que la culture d'entreprise fasse sens et serve le collectif. Oifa GRESELLE-ZAÏBET décrit les trois identités à cultiver au sein des organisations. Stephan GRÖSCHL présente les composantes de la culture d'entreprise post-Covid-19. Jean-Yves GUILLAIN souhaite le passage de l'entreprise libérée à l'individu libéré. Delphine GUYARD MEYER pense que c'est le moment de se réinventer. Selon Alexis HAKIZUMUKAMA, le monde post-Covid-19 sera culturellement enrichi. Les valeurs sur lesquelles il faudra s'appuyer sont celles qui militent pour la diversité et l'interculturalité. Mahrane HOFIDHLLAOUI insiste sur la nouvelle culture et les nouveaux employés. Pour Michel JONQUIERES, la pandémie peut constituer une réelle opportunité au service d'une (ré)évolution de la culture d'entreprise. Emmanuel KAMDEM présente l'Ubuntu, une valeur refondatrice de la culture d'entreprise en Afrique post-Covid. Eileen-Eunkyul KIM, met l'accent sur le triomphe de l'efficacité, de la transparence et de la résilience. Bertin Léopold KOUAYEP s'intéresse aux conditions qui permettent de faire émerger les valeurs de cohésion au sein de l'entreprise. Selon Delphine LACAZE, ce sont ces nouveaux acteurs héroïques qui ont permis le recentrage des activités sur la véritable raison d'être de l'entreprise. Pour Hubert LANDIER, il faut être prêt à tout et savoir changer de grille. Stéphane LEYMARIE propose d'oser le « care » qui devient un outil tout à fait pertinent pour relever les défis qui s'annoncent. Avec Jocelyne LOOS BAROIN, l'entreprise résiliente saura faire de ces évolutions profondes le moteur du changement en faveur d'un nouveau design des organisations et des espaces de travail. Anne LOUBES milite pour un retour vers l'essentiel. Murielle Natacha M'BOUNA évoque la transition de la communauté au communautarisme collaboratif. Selon Mouloud MADOU, la conception indienne et son système de valeurs pourrait nous aider à faire évoluer notre échelle de valeurs et affronter les défis à venir. Emily METAIS plaide pour la flexibilité, la proximité relationnelle, la coopération, le pragmatisme et l'environnementalisme. Selon Pierre MORGAT, pour faire exister l'autre à distance, la construction d'une communauté phygitale et d'un esprit de solidarité, devraient permettre de tisser un nouveau lien social dans l'entreprise. Pour Matthieu MOUILLON, il faut devenir une organisation autoapprenante qui formalise et adapte sans cesse les savoirs et savoir-faire. Théodore NADZIGA pose l'adaptation comme une capacité incontournable. Jean-François NANTEL insiste sur un changement de culture pour l'avenir de tous. Ruphin NDJAMBOU interroge le binôme marque employeur-numérique. Raphael NKAKLEU explique les raisons qui nous poussent à changer de culture d'entreprise. Marc OHANA retient la confiance comme concept clé du monde d'après. Gwenaëlle ORUEZABALA présente les stratégies d'achats contributives aux valeurs d'entreprise. Jean Claude PACITTO propose de revenir à des choses simples. André PERRET nous raconte la fable de la culture et du virus. Pour Gaëlle REDON, on assiste à une culture d'entreprise de style moins « top-down » et davantage « bottom-up », qui viendra influencer le management de demain. Jean-Pierre ROY propose la voie du management durable. Camille RICAUD rappelle que la solidarité n'est pas une « charge » pour nos entreprises mais une valeur ajoutée. Khaled SABOUNÉ présente les caractéristiques de l'hôpital post-Covid-19, un management du quotidien au service de l'humain. Anne SACHET-MILLAT insiste pour une contribution juste des entreprises au bien commun dans un monde post-Covid-19. Pour Doha SARHAOUI-BENTALEB, après la Covid-19, la théorie du Care s'impose comme une évidence pour reconstruire la culture d'entreprise. Marie José SCOTTO s'interroge sur les

## REGARDS CROISÉS

valeurs à retenir pour reconstruire. Toussaint SEBGO présente les sources de la culture d'entreprise. Patrice TERRAMORSI présente l'organisation réflexive. D'après Maurice THEVENET, l'entreprise doit se fonder sur ses propres valeurs. Oumar TRAORÉ préconise d'opter pour l'adaptation ou la réaffirmation des valeurs. Gaël TRIVIDIC propose de replacer la relation humaine au cœur des cultures organisationnelles. Selon Gilles VERRIER, certaines valeurs devront impérativement être présentes au sein de l'entreprise dans la prochaine période : le respect, la considération et la bienveillance. Nicolas Gérard VAILLANT est persuadé que le droit à l'expérimentation et à l'erreur sera une des clefs de la mutation des organisations. Emmanuelle VEZIER met en avant l'importance du care qui sera sans aucun doute l'enjeu de 2021. Pour Joumana YOUNIS, la crise actuelle est catalyseur de modernité académique au Liban.

## ANNEXE 7 (suite) QUELQUES EXEMPLES

REGARDS CROISÉS

### *Deux scénarios après la crise*

**Marc BIDAN, Professeur des Universités en Sciences de Gestion et du Management à l'Université de Nantes**

Il me semble que nous pouvons aborder la question posée de deux façons en prenant le cas d'une entreprise qui existait déjà avant la crise et qui existe encore après la crise. Nous pouvons répondre en proposant deux scénarii, le premier nie la réalité d'un monde post-Covid-19 radicalement différent du monde pré-Covid-19 et le second accepte l'idée qu'il soit en effet radicalement différent. Dans le premier cas, la culture d'entreprise reste ce drôle d'amalgame de valeurs, de pratiques, d'histoire et de comportements qui rend l'entreprise « unique » et « singulière » et qui finalement permet de l'identifier. Elle pourra donc à nouveau être fondée sur des valeurs déjà présentes dans le « monde d'avant » mais dont la crise sanitaire, sociétale et économique aura montré la prédominance et la plasticité avec paradoxalement « l'histoire commune » comme valeur centrale. En effet, l'histoire commune se sera renforcée d'une épopée par et pour cette épreuve en permettant aux collaborateurs – du moins ceux qui restent ! – de traverser la crise « de concert » et de se retrouver soudés pour aborder la suite de leur aventure entrepreneuriale. Admettons dans ce premier cas que l'histoire troublée par la crise aura mis en lumière une capacité de résilience qui s'imposera comme valeur dans la culture post-Covid-19. Dans le second cas, au contraire, le monde post-Covid-19 étant perçu comme radicalement différent, les valeurs de l'entreprise seront à réinventer et l'histoire à reconstruire voire à réécrire sans tabou ni opacité, c'est alors que les rites et la vision « d'avant » seront clairement à reconsidérer pour pouvoir affronter un monde perçu sincèrement comme « nouveau » par les collaborateurs. Des valeurs comme la sincérité, la transparence, l'utopie et la créativité – celle qui permettra d'insuffler les indispensables nouvelles pratiques – pourront alors s'imposer pour fonder une culture qui, corollairement, pourra elle-même s'afficher comme « nouvelle ». Pour l'entreprise, son identité et ses collaborateurs, la question de la culture et de ses valeurs fondamentales renvoie donc à celle de la perception, de l'évaluation et de la caractérisation de ce fameux « monde d'après » dans lequel elle sera amenée à évoluer !

## Repenser durablement les valeurs managériales au temps du post-Covid-19

**Jean-Pierre BOUCHEZ, Directeur de Recherche au laboratoire Larequoi, Université Paris-Saclay, Associé à la Fabrique du Futur**

La sortie espérée de la pandémie imposera une révision profonde et durable de nos pratiques managériales et organisationnelles. La réalité empirique nous a ainsi montré que ce sont les organisations les plus matures de ce point de vue, qui ont su le mieux s'adapter à cette période douloureuse. Cette maturité a été d'ailleurs été notamment illustrée par les initiatives collaboratives et les prises de risques calculées, notamment mais pas seulement, de la part des acteurs de terrains (en particulier dans le secteur de la santé). S'agissant par ailleurs de travailleurs à distance, l'attitude à leur égard a d'ailleurs fait office de révélateur avec un effet loupe, entre les managers qui ont su lâcher prise en confiance, et ceux qui ont amplifié les mesures de contrôle. Les valeurs comportementales de collaboration, de solidarité et de résilience qui ont ainsi émergé, nous semblent difficilement réversibles. C'est le pari raisonnable que l'on peut soutenir au regard des dirigeants et les managers éclairés. Les perdants sont ainsi clairement désignés : ce sont précisément ceux qui prôneront une forme de retour à l'ordre et de reprise en main régressive, notamment au regard des managers « petits chefs » craignant l'autonomisation prise durant cette période par certains de leurs collaborateurs et leur perte de contrôle associée. Ils contreviennent assurément au sens de l'histoire managériale à venir.

## Le travail est dépassé ! Vive l'œuvre collective !

**Michel DALMAS, Enseignant Chercheur HDR, EMLV**

Assurément, la crise sanitaire actuelle a modifié les pratiques professionnelles. Se pose la question du niveau d'implication des salariés en situation de télétravail. La question du contrôle semble donc pour certains essentielle. Sihag et Rijdsdijk (2018) identifient trois types de contrôles basés (a) sur les résultats obtenus, (b) sur les comportements enregistrés à distance, (c) sur le développement d'une culture clanique à travers des valeurs partagées. Au fond, la question de l'implication réelle des salariés n'est pas nouvelle mais elle se trouve démultipliée dans le contexte de distanciation physique et sociale. Le partage de valeurs pour une culture d'entreprise est contingent aux organisations mais son fondement devrait s'ancrer sur la connaissance réelle de chacun des collaborateurs, pour tout manager. La culture d'entreprise ne s'improvise pas et elle se révèle dans le contexte sanitaire. Elle devrait se baser sur la sincérité et l'authenticité des échanges, en particulier au regard des difficultés rencontrées. Pour cela, il est essentiel de revoir notre rapport à l'erreur et à celle du travail collaboratif, et cet enjeu ne peut se construire sans une volonté commune et partagée : celle de l'œuvre commune. D'une conception originelle désignant un instrument de torture, la notion de travail devrait laisser place à celle de l'œuvre commune. Mais cette conception n'est pas nouvelle ! Déjà, Léonard de Vinci ne signait que rarement ses œuvres, probablement par respect pour ses apprentis, qui œuvraient avec lui. Seule comptait l'œuvre commune, jamais totalement aboutie à ses yeux !

## Plaidoyer pour une culture d'entreprise fondée sur les pratiques

Michelle DUPORT, CORHIS – Université Paul Valéry-Montpellier 3

Les valeurs d'entreprise s'affichent ostensiblement dans les halls d'accueil et sur les divers supports écrits comme autant de témoignages d'une parfaite maîtrise des outils de communication mais aussi trop souvent comme une production marketing. Qui n'a pas été frappé par la dissonance entre le « dire et le faire », entre ces valeurs affichées – trop souvent décrétées – et les pratiques réelles. La situation sanitaire a montré les limites d'un système fatigué, a obligé les employeurs et les employés à faire preuve d'ouverture d'esprit, de pragmatisme, de sincérité dans la communication. La crise a aussi conduit à revoir notre conception de la relation à l'autre, notre manière de penser l'humain et le travail. Les organisations ont dû remettre l'humain au cœur du processus, adopter de la flexibilité dans les façons d'effectuer le travail comme accepter qu'un collaborateur morcelle sa journée de travail pour vaquer à des occupations familiales ou encore accepter de voir passer un enfant en arrière-plan lors d'une réunion en visio... De nouvelles conceptions du travail sont apparues et notamment l'effritement de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle redonnant à chaque salarié sa totalité. Il est une fonction qui aura bénéficié de cette crise, c'est celle de GRH qui a retrouvé sa dimension stratégique. C'est la fonction qui s'est retrouvée au centre des processus de sortie de crise, très sollicitée, c'est elle qui, se basant sur de vraies valeurs, a dû imaginer les solutions pour que les activités continuent. Dans un contexte marqué par l'incertitude et par l'effervescence systémique, les organisations doivent compter sur des valeurs co-construites et cohérentes avec l'action. Dans un monde post-Covid, ces valeurs doivent être simples et fortes, partir des pratiques, concourir à donner du sens à l'action et basées sur la compréhension mutuelle et implicite des Hommes et des situations de travail, le respect... mais en aucun cas être décrétées ni résumées sous quelques mots creux qui répondent à une mode.

## À la croisée des chemins : sacre de l'individualisme ou retour du collectif ?

Claude FABRE et Sylvie RASCOT-BOUTARD, maîtres de conférences, Université de Montpellier

Exceptionnelle par sa durée (indéterminée) et sa gestion politico-économique, la période contraignante et douloureuse que nous traversons a déjà, et aura ensuite, des impacts profonds. Une crise est une expérience, individuelle et collective. Nous sommes mis à distance. Notre vie professionnelle, familiale, sociale et affective est profondément modifiée. Certains continuent de travailler à 100 % en entreprise, tandis que d'autres (surtout les cadres et les tertiaires) le font à distance, à temps plein ou en alternance. D'autres encore ne peuvent plus travailler du tout. Les contenus et les horaires du travail, les relations avec la hiérarchie, les collègues, les clients et les usagers, sont bouleversés. La communauté professionnelle se disperse et se segmente. La place de l'entreprise et ses frontières spatio-temporelles sont brouillées. « Et ça marche ! » se réjouit-on, étudés à l'appui. Le télétravailleur est productif, ce n'est pas une surprise. Parfaitement décrypté par les sociologues (P. Bourdieu, 1998 ; D. Courpasson, 2000 ; B. Stigler, 2019), le management néo-libéral sait depuis longtemps que l'autonomisation des salariés et l'individualisation de l'entreprise (C.A. Bartlett et S. Ghoshal, 1998) est source de flexibilité et de productivité. Il repose sur des mécanismes puissants de contrôle par les objectifs, les résultats (A. Ehrenberg, 1991 ; S. Bernard, 2019), et la responsabilisation des salariés. Loin des yeux, loin du cœur ? À trop individualiser, flexibiliser, éloigner, rendre invisibles les métiers, le travail (P.Y. Gomez, 2013) et les relations de travail, le risque est grand de casser définitivement les collectifs et l'attachement à l'entreprise. Cette période consacrerait-elle l'individualisme, déjà très présent et très « cultivé » avant ? Une prise de conscience salutaire ? Cette période est aussi l'opportunité d'une prise de recul. Souvent jugés improductifs, les moments collectifs formels (travail en équipe, réunions...) et interstitiels (échanges autour du café, dans les couloirs, en début ou en fin de réunion...) manquent aujourd'hui, et montrent qu'ils sont essentiels. Pour coordonner, réfléchir, résoudre, expliquer, impliquer... Chez les télétravailleurs, le sentiment d'isolement progresse. Plus de liberté, mais plus difficile de se motiver « tout seul ». Et si cette crise faisait renaître la culture d'entreprise ? Non, le collectif n'est pas dépassé !

## TITRE

La Co-construction comme principe de management au travers de la démarche qualité

## RESUME

Le management d'aujourd'hui n'est pas celui d'hier...

Notre travail tente de répondre à une problématique que nous avons constatée en relation avec notre expérience sur le terrain et ses difficultés.

Fidéliser, motiver, intégrer, donner du sens au travail de tous les collaborateurs, demande au manager un savoir-être et un savoir-faire, à adapter à son équipe.

La co-construction nous semble être une réponse au management d'aujourd'hui et la posture à adopter dans l'accompagnement du changement. Celle-ci vient à notre esprit comme une évidence pour intégrer nos collaborateurs dans la prise de décisions et répondre de façon optimale à la démarche qualité.

Nous allons développer plusieurs concepts, le management, la co-construction, des notions de démarche qualité.

Nous allons réaliser un questionnaire sur le terrain pour confronter notre problématique au terrain. Le choix des terrains est en lien avec lieux d'exercice, c'est-à-dire axé dans le secteur médico-social du handicap et de la personne âgée.

Ce travail nous permet de comprendre et d'adapter nos pratiques professionnelles dans un contexte particulier ou la crise sanitaire, les difficultés de recrutement, ont essoufflé des managers et des collaborateurs.

## MOTS CLES

Management, co-construction, participatif, outils, démarche qualité, objectifs, enjeux, changement