

Mikaël Quilliou-Rioual
Morgane Quilliou-Rioual

AIDE-MÉMOIRE

**Communication
professionnelle et travail
en équipe pluridisciplinaire
en ESSMS**

3^e édition

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2020

ISBN 978-2-10-080609-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

<i>Remerciements</i>	XIII
<i>Introduction</i>	1
1 Les théories des organisations	7
L'organisation scientifique du travail de Frédéric Winslow Taylor	7
<i>Le bilan du taylorisme, 8 • L'acteur social doit-il agir uniquement en fonction des intérêts de l'organisation ?, 9</i>	
L'école des relations humaines d'Elton Mayo	11
<i>Quels sont les apports de ce courant au modèle organisationnel ?, 12 • L'acteur agit en fonction de ses émotions, 12</i>	
L'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg	13
2 Une identité possible pour le secteur social et médico-social ?	17
Les différentes formes de pouvoir dans un système	20
L'acteur agit en fonction de ses intérêts	21
3 Le secteur social et médico-social et la coordination du parcours de la personne accompagnée	25
L'action sociale et médico-sociale est une « délégation de service public »	26
<i>Le cadrage légal de l'action sociale, 27 • Qui coordonne et vérifie l'application de ces lois et dispositions ?, 28</i>	

	L'application au niveau régional des dispositions nationales	32
	<i>Les Agences régionales de santé et leurs délégations départementales, 32 • La Direction régionale de la jeunesse et des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), 33</i>	
4	La dimension contemporaine de l'intervention sociale	35
	Le schéma départemental d'action sociale	38
	Les objectifs du schéma départemental d'action sociale et d'insertion	39
	<i>Respecter le cadre réglementaire, 39 • Être complémentaire avec les autres politiques sociales catégorielles du département, 40 • S'appuyer sur une mise à plat des actions réalisées, 40 • Intégrer les évolutions législatives, 40</i>	
	L'impact des législations et de la tarification sur la structure des établissements sociaux et médico-sociaux	41
	Les apports de la loi de rénovation sociale et médico-sociale	42
	<i>Les outils garantissant les droits des usagers, 42 • Garantir l'information, 43 • Garantir la participation des personnes concernées, 46</i>	
	Le rapport Piveteau et les changements de pratiques éducatives	49
	« Ne nous appelez plus usagers »	51
	La définition internationale du travail social	53
5	Le projet d'établissement et les plateformes de services	55
	Le projet d'établissement	55
	L'évaluation de l'action sociale et médico-sociale dans un service ou un établissement	58
	Les plateformes de services	59
6	L'équipe	67
	Qui compose l'équipe ?	68
	<i>L'équipe est pluridisciplinaire, 68 • La formation des travailleurs sociaux est pluridisciplinaire, 69 • L'équipe est pluridisciplinaire ou pluriprofessionnelle, 70</i>	
	Les différents métiers de l'intervention sociale	71
	L'équipe : un système d'organisation de l'action éducative et socio-éducative en institution	73
	<i>L'institution, cadre du travail en équipe, 74 • Les missions dévolues au travail en équipe, 75</i>	

7	Le travail en équipe	77
	Comment maintenir une cohésion d'équipe ?	77
	Comment définir un esprit d'équipe ?	78
	Comment s'impliquer dans un travail d'équipe ?	80
	Comment travailler en équipe ?	81
	Pourquoi travailler en équipe ?	82
8	La réunion	85
	Qu'est-ce qu'une réunion ?	86
	Les réunions sont-elles nécessaires dans une organisation ?	86
	Quels sont les composants génériques nécessaires à la tenue d'une réunion ?	88
	Quels sont les niveaux d'information nécessaires à une présence dans une réunion ?	90
9	Les différentes formes de réunion	93
	Les réunions d'information	93
	Les réunions d'échange	94
	Les réunions de recherches ou de réflexions	94
	Les réunions d'expression des salariés	95
	Les réunions qualité	95
	Les réunions de décision	96
	Les réunions de stratégies	97
	La réunion de synthèse	97
	Les réunions de régulation des pratiques	99
	Les réunions institutionnelles	100
	L'assemblée générale	100
	Le conseil d'administration	101
	Le bureau	101
10	Travailler en réunion	103
	Comment construire une réunion ?	103
	L'impact du collectif sur une dimension d'accomplissement individuel à travers les réunions	106
	Les fonctions de la réunion	107
	Les enjeux d'une réunion	109

La réunionite	110
11 Les réseaux et les fonctions de la communication	113
La communication est-elle le propre de l'être humain ?	115
La théorie de l'information et ses limites	118
Est-il possible de ne pas communiquer ?	121
Qu'est-ce que communiquer ?	122
12 L'école de Palo Alto	125
La primauté de la relation sur le message	127
Quelques concepts de la théorie de la communication développée par l'école de Palo Alto	129
Les sept contextes d'une situation de communication	135
13 Les fonctions du langage	139
Le message écrit	141
<i>Adapter son langage en fonction des capacités du récepteur, 141 • Avoir un objectif clair, 142 • Faire un plan logique, 142 • Placer un écrit dans une structure, 143</i>	
Le style	143
14 Les différentes formes de communication	145
La communication formelle	145
La communication informelle	147
La rumeur	149
La communication non verbale	151
Comment traduire la communication analogique en communication digitale ?	155
15 Les écrits professionnels	159
Qu'est-ce qu'un écrit professionnel ?	162
Les écrits professionnels en direction des partenaires institutionnels	164
<i>Les écrits spécifiques à l'intention des ayants droit dans l'accompagnement des mineurs ou des incapables majeurs, 166 • Élaborer un écrit (adapté aux différents interlocuteurs), 167 • Concevoir les écrits professionnels dans un travail collectif, 168</i>	

16	Les nouvelles technologies de l'information et de la communication	171
	Communication de masse ou mass media	172
	<i>La typographie et l'imprimerie, 173 • La radiodiffusion, 173 • La téléphonie et le répondeur enregistreur, 174 • La téléphonie mobile et ses différentes applications, 175 • Le téléviseur et la transmission de l'image, 175 • L'informatique, 176 • La naissance d'Internet, 177</i>	
	Les études et réflexions sur le pouvoir d'obéissance des personnes en lien avec les technologies nouvelles	179
17	Les différentes lois françaises relatives à l'informatique, à la navigation et au respect des droits d'auteur sur Internet	183
	Les données personnelles	185
	<i>La loi informatique et libertés, 186 • La Loi RGPD sur la protection des données, 187 • La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés, 187 • Le Règlement général sur la protection des données, 188 • La conservation des données, 190</i>	
	Les droits d'auteur	192
	<i>Le code de propriété intellectuelle, 192 • Le droit d'auteur et les droits voisins dans la société de l'information, 195 • La loi favorisant la diffusion et la protection de la création sur Internet dite loi Hadopi, 196 • Le streaming, 197</i>	
	La protection, la responsabilisation et la surveillance	198
	<i>La loi de sécurité intérieure, dite loi Lopssi 2, 198 • La loi relative à la programmation militaire pour les années 2014 à 2019, 200 • La loi relative au renseignement, 201 • La loi contre le crime organisé et le terrorisme, 202</i>	
	Les droits des personnes	203
	<i>Le droit à l'image, 203 • La loi pour une République numérique, 207</i>	
18	Accompagner les professionnels aux bons usages des TIC	211
	La connexion Internet et le matériel informatique/numérique	214
	La sécurisation des postes de travail fixes	217
	La sécurisation des postes de travail mobiles	220
	La sécurisation de la navigation sur Internet	223
	L'archivage numérique de manière sécurisée	228
	Définir une procédure d'écriture et d'utilisation d'e-mail professionnel : l'exemple d'une charte e-mail	229

La charte informatique institutionnelle	234
La dématérialisation du dossier social	238
La formation au numérique des équipes professionnelles	241
19 Des outils responsables pour l'usage du numérique	247
Communiquer autrement avec les logiciels libres	248
Les outils de communication utiles en ESSMS	249
<i>La boîte mail, 251 • L'écriture d'un texte, d'une lettre, 251 • L'agenda partagé, 252 • La planification de RDV, de réunions, 252 • La gestion de projets collaboratifs, 253 • L'organisation d'une visioconférence, 253 • Le partage des fichiers en ligne, 254 • La création de formulaires et de sondages en ligne, 255 • La création d'une carte mentale (carte heuristique), 255 • Le stockage de documents en ligne, 256 • La création d'un formulaire, d'une plaquette, d'un magazine ou d'un journal, 257 • La réalisation de montages vidéo, de films, 257</i>	
L'utilisation d'œuvres protégées par les droits d'auteur dans l'exercice professionnel	258
<i>L'accord du 4 décembre 2009 sur l'autorisation d'utiliser des œuvres, 259 • Les licences Creative Commons, 260</i>	
La protection de sa vie privée dans les réseaux sociaux	261
20 Accompagner les personnes accueillies dans l'inclusion numérique	267
L'éthique et les différentes postures des professionnels dans l'inclusion numérique des personnes accueillies	269
L'identité numérique et l'e-réputation	273
Les temps d'écrans et leurs contenus en fonction des âges	276
<i>Avant 3 ans, 278 • De 3 à 6 ans, 279 • Entre 6 et 9 ans, 279 • Entre 9 et 12 ans, 280 • Après 12 ans, 280</i>	
Les réseaux sociaux et leurs utilisations	282
<i>Deezer, 285 • Discord, 285 • Facebook, 285 • Flickr, 285 • Instagram, 286 • LinkedIn, 286 • Periscope, 286 • Pinterest, 286 • Signal, 287 • Snapchat, 287 • Soundcloud, 287 • Spotify, 288 • Telegram, 288 • TikTok (anciennement Musical.ly), 288 • Tumblr, 288 • Twitch, 288 • Twitter, 289 • Youtube, 289 • Waze, 289 • Whatsapp, 289</i>	
Les jeux vidéo et les serious games	291

Des sites Internet utiles aux professionnels et aux personnes accueillies	295
<i>Information sur les droits et les droits d'auteur, 295 • Information sur l'Internet, les TIC, les réseaux sociaux..., 297 • Signalement de contenu choquant, lutte contre le harcèlement, 298 • Protection des enfants, des familles sur Internet, conseils aux professionnels, supports de prévention..., 299 • Sites de codages, 302 • Serious Games, 302</i>	
21 L'organisation de la structure	305
Statut, fonction et rôle	307
À quoi ça sert de s'organiser ?	309
Qui a la charge de coordonner l'organisation ?	310
<i>Le CAFDES, 311 • Le CAFERUIS, 311</i>	
Comment l'organisation est-elle coordonnée ?	312
22 Le management de l'équipe	315
Qu'est-ce que le management ?	315
Quels sont les enjeux actuels du management dans le secteur social et médico-social ?	317
Les théoriciens du management	319
<i>Les cinq composantes du management selon Peter Drucker, 319 • Les différents niveaux de la coordination selon Henry Mintzberg, 321 • Les formes d'autorité en lien avec le pouvoir selon Max Weber, 324 • Le traitement des relations humaines dans les modèles de management, 327</i>	
Les indicateurs objectifs des problèmes humains	328
<i>Les indicateurs du moral, 329 • Les conflits, 329 • Le taux de grèves, 329 • Le turnover, 330 • L'absentéisme et les retards, 330 • Les accidents, 330 • Les fautes professionnelles, 330 • Les suggestions, 331 • La participation, 331</i>	
L'analyse du management directif et du management participatif selon Douglas MacGregor	332
La grille managériale de Blake et Mouton	334
23 Le groupe	339
Qu'est-ce qu'un groupe ?	340
Quelle peut être la composition d'un groupe ?	341

Les cinq composantes d'un groupe selon Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin	342
<i>La foule, 342 • La bande, 343 • Le groupement, 344 • Le groupe primaire, appelé aussi groupe restreint, 344 • Le groupe secondaire, 346</i>	
La communication dans un groupe	346
Les représentations sociales	347
24 Les dynamiques de groupe	351
Comment définir une dynamique de groupe ?	351
La sociométrie de Jacob Levy Moreno	352
Le sociodrame et le psychodrame	353
Les dynamiques de groupe selon Kurt Lewin	354
Le leadership	356
Les bases du pouvoir social à l'intérieur d'un groupe	358
Les autres figures caricaturales composant le groupe	360
25 Pourquoi Astérix n'est-il pas le chef du village ?	363
Selon vous, pourquoi le village gaulois résiste-t-il victorieusement à l'envahisseur ?	364
Le village peut-il être pensé comme un système dans le cadre défini par l'analyse stratégique ?	365
En tenant compte de l'environnement du village, quelles sont selon vous les compétences nécessaires pour résister ?	365
Qui possède le pouvoir de la compétence principale dans le village ?	366
Qui possède le pouvoir d'expertise dans le village ?	366
Comment est-il exercé ?	367
Qui possède le pouvoir administratif dans le village ?	367
Y a-t-il un pouvoir charismatique dans le village ?	368
Y a-t-il un pouvoir traditionnel dans le village ?	368
Dans ce village y a-t-il un leader positif ?	369
Dans ce village y a-t-il un leader négatif ?	369
Quelles sont les fonctions des leaders dans les dynamiques qui structurent le lien social dans le village ?	370
Y a-t-il un bouc émissaire dans le village ?	370
Quel est selon vous l'élément qui peut permettre à l'ennemi romain de vaincre le village ?	371

26	Analyse stratégique et systémique	373
	L'analyse stratégique et systémique en résumé	374
	<i>Les méthodes à mettre en œuvre pour appliquer l'analyse systémique et stratégique, 374</i>	
	L'analyse systémique	375
	<i>Observation d'une situation, 376 • Questionner les personnes sur l'événement, 377 • Solutions envisagées, 379</i>	
	Du projet institutionnel au projet individualisé	382
	<i>Les enjeux d'un projet, 382</i>	
27	Les techniques de gestion des conflits	389
	La médiation	390
	La triangulation	393
	<i>La négociation, 394 • La transaction, 395 • Le compromis, 395 • La conciliation, 396 • L'arbitrage, 396</i>	
	Différer une réponse	397
	Le conflit	399
28	Le burn-out ou l'usure professionnelle	403
	Le mouvement	408
	La crise institutionnelle	408
	Le résumé des facteurs d'usure professionnelle	410
	Quelques logiques de développement social d'entreprises et de résistance à l'usure professionnelle	411
29	L'engagement	421
	Les mots de l'engagement	423
	Les courants éducatifs conduisant à l'engagement	424
	Les valeurs de l'engagement	425
	L'engagement et la valeur d'un travailleur social	426
	La légitimité de la personne engagée	427
	L'implication	428
	Les motivations	430
	Les trois théoriciens des besoins faisant référence aux motivations d'une personne à agir	432
	<i>Abraham Maslow, 432 • Frederick Herzberg, 432 • David McClelland, 434</i>	

Réflexion sur l'utilisation possible des trois théories des besoins	435
<i>Bibliographie</i>	437
<i>Index</i>	441

Remerciements

NOUS souhaitons remercier Guillaume Charron pour sa confiance, son engagement infailible dans les réflexions de notre secteur social et médico-social et son ouverture d'esprit, quoi qu'il en dise.

Anaïs Richaud et Camille Fouquet ont accepté de relire cette édition. Leurs regards extérieurs nous ont été très salutaires pour ajuster notre propos. Un grand merci pour le temps qu'ils ont consacré à l'amélioration de cet écrit.

Nous tenons également à remercier Odile Pautard et Rodrigue Zampasi-Bau, pour leur relecture attentive, exigeante et pertinente des précédentes éditions. Cet ouvrage est pour ainsi dire le fruit d'un travail en équipe pluridisciplinaire.

Introduction

LE PRÉSENT OUVRAGE est un guide pour les étudiants en travail social et plus largement pour les professionnels de l'action sociale souhaitant réfléchir et agir sur la communication, notamment numérique et sur le travail en équipe pluridisciplinaire.

Il vous propose à travers 29 chapitres thématiques d'approfondir les liaisons possibles qui structurent le travail en équipe, en tenant compte de la communication professionnelle et de la coordination pluriprofessionnelle. L'objet est ici de chercher à comprendre l'utilité d'une telle organisation : à quoi cela sert-il de se coordonner ? Pourquoi répartir des tâches dans une équipe ? Comment faire pour proposer un suivi cohérent et efficace autour du parcours de la personne accompagnée ? L'ensemble de ces réflexions est étayé par les apports actualisés des techniques de l'information et de la communication (TIC).

Pour travailler en équipe pluriprofessionnelle, il convient de saisir l'intérêt de la mise en place d'une organisation comportant une communication opérante et adaptée. Afin d'imaginer des organisations nouvelles autour des CPOM ou des plateformes de services, il est nécessaire de s'organiser et de structurer le cadre institutionnel. Nous avons également souhaité mettre l'accent sur la communication numérique. Il s'agit là de l'apport majeur de cette nouvelle édition.

Cet ouvrage écrit à quatre mains est le fruit d'un travail d'équipe. Nous avons additionné nos compétences en termes de savoirs organisationnels et de savoirs numériques. Cette collaboration montre que la mutualisation de ces compétences permet de construire et d'appréhender une dimension plus complète des attendus de la communication

et amène une réflexion ainsi que des apports plus approfondis aux différents professionnels du champ médico-social et éducatif.

Dans ce livre certains chapitres mettent en avant de manière concrète : le travail en équipe, la tenue d'une réunion, les contraintes des écrits professionnels, ou encore les aspects concrets d'une organisation. D'autres chapitres ont pour perspective de nourrir un positionnement éthique, engagé et réfléchi. Enfin, une troisième catégorie de chapitres vise une opérationnalité directe et cherche à apporter une réflexion aux acteurs de terrain cadres et non cadres afin d'interroger avec distance des schémas théoriques liés à la communication ou encore aux formes de management.

Nous avons également souhaité mettre l'accent sur la communication numérique pour permettre aux travailleurs sociaux d'appréhender de manière pratique et concrète les techniques d'information et de communication.

La déclinaison en thèmes concrets vous donne la possibilité de lire cet ouvrage dans l'ordre qui vous convient. Il se veut un guide pratique pour tous les professionnels du champ des établissements ou services sociaux ou médico-sociaux (ESSMS).

Nous avons cherché à offrir un maximum de définitions et de liaisons théoriques pour nourrir les travaux des formations théoriques en lien avec la dimension managériale et le travail en équipe. Des dossiers thématiques (pour les ME) aux journaux d'études cliniques (pour les ES), en passant par l'épreuve de management des CAFERUIS, cet ouvrage vise à apporter des références et des outils de compréhension des actions entreprises. Il en va de même notamment pour les travaux de certification du DC3 des ES, AS et EJE. De la même manière, les savoirs déclinés dans cet ouvrage peuvent vous permettre d'étayer les livrets 2 des validations d'acquis de l'expérience, et ce pour toutes les formations en travail social. Les compétences attendues dans le CAFDES pour affirmer une dimension personnelle du management dans un mémoire de fin d'étude, peuvent aussi s'illustrer par les apports de cet ouvrage.

Au niveau des équipes éducatives, la communication numérique traitée d'un point de vue concret dans ce livre doit permettre d'améliorer les pratiques.

Les cinq premiers chapitres contextualisent les composantes de l'ouvrage en présentant les théories des organisations en lien avec le secteur social et médico-social notamment autour du parcours de la personne accompagnée. Il s'agit de traduire concrètement les implications d'une organisation dans les dynamiques partenariales, institutionnelles et interinstitutionnelles. La finalité du travail éducatif s'inscrit dans une relation humaine. Or travailler avec un sujet ce n'est pas fabriquer un objet.

Les cinq chapitres suivants abordent le travail en équipe et les moyens de favoriser la cohésion d'une équipe pluridisciplinaire, ainsi que les enjeux liés aux nombreuses réunions qui jalonnent le travail dans un établissement ou service social/médico-social. Nous donnons différentes techniques pour prévenir les dysfonctionnements qu'un collectif peut rencontrer et proposons une méthodologie simple pour garantir la participation de tous dans ces temps d'échanges et de co-construction.

Les chapitres 11 à 20 traitent de communication à proprement parler :

- dans un premier temps sont présentées les théories de l'école de Palo Alto traitant des différentes formes de communication existantes : verbale et non verbale, analogique et digitale, écrite ;
- puis sont abordées les technologies de l'information et de la communication avec les problématiques qu'elles apportent dans notre secteur. Comment traiter et gérer professionnellement nos missions éducatives en tenant compte des législations en vigueur, en traitant du droit à l'image des personnes accompagnées ou encore des injonctions des lois RGPD, Hadopi ou Lopssi ? Il s'agit également d'aborder les différentes postures, l'éthique et l'accompagnement à l'inclusion numérique des personnes accueillies. Ces nouveaux chapitres intègrent des exemples et des conseils pratiques sur le numérique adapté à nos secteurs.

Travailler en équipe, c'est avant tout une satisfaction à partager. Le management d'une équipe, la gestion d'un groupe, et ses attendus en termes d'efficacité professionnelle mais aussi de satisfaction personnelle sont autant de thèmes développés dans les chapitres 21 à 24. Ils abordent aussi des techniques de gestion des conflits à travers la médiation, la triangulation et la gestion décalée dans le temps afin

de permettre aux groupes de professionnels de devenir et parfois de redevenir une équipe cohérente et unie.

Le chapitre 25 fait appel, en forme d'exemple et d'illustration décalée, à un invincible village gaulois pour comprendre la place de chacun dans un ensemble humain. Nous espérons que cette illustration vous amusera autant qu'elle vous instruira.

Les analyses systémiques, stratégiques et les techniques de gestion des conflits, doivent permettre à un cadre de niveau d'encadrement ou de direction de se projeter dans une dimension opérante des actions à engager avec une équipe pluridisciplinaire. C'est l'objet des chapitres 26 et 27.

Les chapitres 28 et 29 sont consacrés à des composantes essentielles de notre identité professionnelle. L'engagement et l'usure professionnelle sont deux versants d'une même montagne. Ceux-ci constituent ce que l'on peut nommer « une identité professionnelle ». Il convient parfois de la créer lorsque l'on est un(e) jeune professionnel(le). Il s'agit aussi de la maintenir dans le temps grâce à des valeurs ou à différentes méthodes qui vont contribuer à nourrir cet engagement.

Dans chaque chapitre, il vous est proposé une définition en forme de cadrage théorique des concepts abordés, une liaison ou une déclinaison du lien possible avec le secteur social et médico-social et un exemple quand cela s'y prête afin d'illustrer le propos. L'objet étant également de donner accès à du savoir, l'ouvrage comprend les références bibliographiques théoriques permettant d'aller plus loin dans la réflexion ou dans la compréhension d'un auteur, d'un modèle de pensée ou d'une application concrète d'une théorie.

Nous espérons que le mode de communication formel employé vous permettra de vous situer dans une équipe éducative pluridisciplinaire et d'y apporter votre savoir acquis et votre savoir-faire en résultant. La finalité de cet ensemble est ancrée dans un positionnement éthique, nourrissant la relation d'aide construite avec les sujets de l'action sociale et médico-sociale.

Le travail social et éducatif mérite que l'on s'accorde sur les règles du « faire » et du « dire » ensemble, ces composantes participent au mieux-être de tous, que ce soit le/la professionnel(le) ou les personnes accompagnées. Nous sommes des actrices et des acteurs de justice sociale contribuant à la cohésion sociale nationale, nous serons encore plus efficaces en nous organisant.

1

LES THÉORIES DES ORGANISATIONS

L'organisation scientifique du travail de Frédéric Winslow Taylor

La plus ancienne des théories des organisations conçue afin de rationaliser le travail est celle présentée par Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Ses travaux, menés à partir de la fin du XIX^e siècle, sont désignés sous le terme d'organisation scientifique du travail (OST). Son nom est resté associé à cette « invention » technique : le taylorisme, autrement appelé « le travail à la chaîne ». Le modèle de Taylor en 1901 comporte cinq types de réformes des procédures liées à l'organisation du travail collectif :

- Le premier aspect consiste en une rationalisation administrative des structures de l'entreprise (achat groupé et stockage, standardisation des outils, réformes dans la conception et dans la disposition des

machines). Les tâches répétitives doivent être observées, étudiées et analysées dans les moindres détails : ergonomies des postes, matériel utilisé, manière de procéder, temps d'exécution.

- Le deuxième aspect est la mise en place d'un département de planification afin de contrôler la production. Le système décrit par Taylor est très élaboré dans les détails des points de contrôle. Suite à l'étude des gestes et postures, la meilleure façon de faire doit être retenue et généralisée à l'ensemble des personnes devant accomplir la même tâche.
- Le troisième point concerne l'encadrement. La maîtrise classique, jusque-là assurée par des ouvriers qui souvent, par ancienneté se retrouvent en situation de coordonner et de diriger une équipe, est remplacée par des cadres fonctionnels. Ces derniers sont reconnus par des diplômés ou des formations qui montrent la scientificité de leurs expertises. De plus, les tâches doivent être subdivisées en éléments de courte durée. Par une diminution de la durée et une variation des tâches, on obtient des rythmes de travail élevés.
- Le quatrième point concerne le chronométrage des travaux afin de définir scientifiquement la cadence. Le rythme doit être imposé à tous et contrôlé fréquemment.
- Le cinquième point instaure des systèmes de rémunérations différenciés en fonction des tâches. Les tâches ainsi rationalisées et organisées peuvent être confiées à des personnes ne disposant pas de qualification particulière. L'organisation est « logiquement » conçue pour que les êtres humains qui occupent les postes soient interchangeables.

Ce système sera expérimenté pour la première fois sur une chaîne de montage automobile par John Ford, celle de la Ford Modèle T en 1927. C'est pour cela que l'on parle aussi parfois de fordisme pour classer l'OST.

◆ Le bilan du taylorisme

Philippe Bernoux, dans *La sociologie des organisations*, dresse ainsi le bilan du taylorisme :

« Son système se présente donc comme un immense effort de rationalisation du travail. [...] L'histoire ne retiendra pourtant que ces deux aspects : d'une part, la rationalisation de l'organisation du travail, sans le dialogue ouvriers-direction prôné par Taylor, et, d'autre part, une considérable augmentation de la productivité. La brutalité avec laquelle les successeurs de Taylor appliqueront ces principes amènera des conflits sociaux violents, des dysfonctionnements des entreprises. Les directions tenteront alors de réduire les excès du taylorisme. Ils le feront d'abord à partir de l'humanisme (interrogation sur l'homme, sa nature et ses besoins) puis par l'analyse de l'organisation (interrogation sur l'homme en situation dans l'entreprise)¹. »

Retenons également que par la standardisation des outils et le recul de l'artisanat, le taylorisme a brisé la relation que pouvait entretenir l'ouvrier avec l'objet final à fabriquer.

◆ L'acteur social doit-il agir uniquement en fonction des intérêts de l'organisation ?

Le secteur social et médico-social assiste actuellement à une tentative de rationalisation de ses finalités et des moyens pour y parvenir. Ce processus de rationalisation adapté à notre secteur n'est pas récent, il est d'ailleurs propre à l'ensemble des sociétés dites modernes ou industrialisées, Max Weber le décrivait déjà au début du siècle passé. Pour lui, les sociétés modernes sont soumises à une généralisation de la démarche scientifique et technique dans toutes les sphères d'activité (la politique, l'économie, le droit, l'art...). La pratique sociale doit rester humaine et les schémas d'organisation de l'action sociale ne doivent pas être une transposition des définitions managériales issues du secteur économique marchand. Les travailleurs sociaux ont à se saisir de cette question et à défendre leurs schémas organisationnels comme cadre de référence. Si le protocole d'accompagnement prime sur la prise en compte des besoins de la personne accompagnée et de son traitement, l'éducateur spécialisé se met au service de l'organisation et s'éloigne de sa mission visant avant tout à être utile pour des personnes qui ont besoin d'une éducation spéciale. Les enjeux sont importants, dans la mesure où ils déterminent la cohérence du secteur social et la maîtrise

1. P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985, p. 67-68.

par les acteurs de terrain, de la finalité des processus d'insertion des personnes qui leur sont confiées. Actuellement la finalité de nos actions éducatives ne nous conduit pas encore à une rationalité déshumanisante qui ferait de nos sujets de référence des objets. Cependant, nous devons nous méfier. Max Weber en 1919 présentait dans *Le savant et le politique*¹, une projection sur l'incidence du processus de rationalisation dans la vie sociale : « l'intellectualisation et la rationalisation croissantes ne signifient nullement une connaissance générale croissante des conditions dans lesquelles nous vivons », il s'agit plutôt d'une croyance en la maîtrise des choses par la prévision et l'anticipation. Il est bien sûr nécessaire de prévenir et d'anticiper, un proverbe populaire nous indique avec justesse « qu'il est préférable de prévenir que de guérir », mais cette approche ne doit pas être exclusive. Elle ne doit pas non plus être la seule finalité acceptable de nos valeurs. Le processus de rationalisation s'inscrit dans une volonté de contrôle et de domination systématique de la nature et des êtres humains.

D'une part, la prévision absolue de ces deux composantes est impossible et, osons le dire, elle n'est pas souhaitable. Il y a déjà suffisamment de déterminisme de classe, d'ethnie, de genre, n'ajoutons pas la prévision et l'anticipation d'une vie. Imaginez qu'à la naissance, votre fiche technique vous présente votre parcours de vie et les conditions et la date de votre mort. Au dos de votre fiche serait inscrit qu'une bonne rationalité vise à équilibrer le nombre de personnes sur Terre et leur parcours serait défini pour que chacun ait sa place. La chose est présentée comme juste, efficace, en un mot *rationnelle*.

D'autre part, sans arriver à ces extrêmes, méfions-nous de la rationalité et de ses dérives actuelles. Rendre les choses plus efficaces est une volonté louable, c'est d'ailleurs un peu l'objet de cet ouvrage, cependant la rationalité de l'acteur et du système énonce que les buts et les moyens sont exclusivement définis en fonction de leur seule efficacité. Au-delà de notre secteur, présenté comme tel, la nature des relations humaines est compromise. Si par exemple, les relations sociales sont uniquement perçues comme impersonnelles, instrumentales et utilitaires, la vie en société perd de son humanité. Il en va de même dans le secteur social

1. M. Weber, *Le savant et le politique*, Plon, 1990, p. 70.

et médico-social, l'usager censé être au centre du dispositif ne doit pas devenir un outil pour prouver rationnellement l'efficacité du système. Le système éducatif serait certes rationnel et efficace mais répondrait-il à sa mission de cohésion sociale ?

Comme nous l'avons vu dans l'introduction de cet ouvrage, les missions éducatives s'articulent aujourd'hui autour du parcours de la personne accompagnée, ce n'est donc pas la personne qui est au centre du dispositif mais ses projets et les stratégies qui vont conduire à un maximum d'autonomie pour la personne.

Nous verrons cela dans un chapitre suivant, c'est en cela que la méthodologie de projet axée autour de la mise en cohérence d'un projet individualisé, personnalisé, d'actions éducatives ou sociales, est le cadre d'exercice des fonctions attendues dans le champ de l'intervention sociale.

L'école des relations humaines d'Elton Mayo _____

Le modèle de la rationalisation absolue a été remis en cause à partir de l'enquête réalisée entre 1924 et 1934 à la Western Electric Company par Elton Mayo et ses collaborateurs. Son courant de pensée est appelé « l'école des relations humaines ».

« L'école des relations humaines souligne en particulier la complexité humaine des grandes entreprises : ils mettent l'accent sur le fait qu'il existe une vie de groupe au sein des ateliers, que l'individu n'existe pas seul mais qu'il est pris dans une pluralité d'appartenances collectives internes à l'entreprise. Ils identifient une organisation formelle et technique de l'entreprise. Ce faisant, ces travaux montrent les limites du taylorisme¹. »

La prise en compte « du facteur humain » réoriente tous les travaux empiriques précédents. Ces réflexions vont conduire aux théories de la motivation, comme celle des besoins d'Abraham Maslow².

1. C. Lafaye, *Sociologie des organisations*, Nathan, « 128 », 2002, p. 8.

2. La théorie des besoins de Maslow sera développée dans le chapitre 29 : « L'engagement ».

Le travailleur passe du statut d'objet (un rouage du système taylorien) à celui de sujet. Taylor, par sa formalité, réduit le commandement au contrôle, Elton Mayo recherche les motivations du sujet pour le contrôler avec moins de contrainte. L'accent est mis sur les émotions et les ressentis du salarié. Dans ce courant de pensée, et n'en déplaise aux Directions Générales, la « rentabilité » de l'acteur agissant est directement liée à la qualité des relations humaines. L'humain n'éprouve pas une répulsion de principe pour le travail, bien au contraire il peut s'y épanouir, ainsi le souci n'est pas de motiver l'acteur mais de l'accompagner dans une forme de satisfaction au travail. Il convient donc de ne pas prendre des décisions managériales qui conduiraient à le démotiver. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre 10 consacré à la fonction décisionnelle et au management de l'équipe.

◆ Quels sont les apports de ce courant au modèle organisationnel ?

L'apport de ce courant se situe dans la recherche d'éléments constitutifs du travail assurant aux travailleurs une plus grande satisfaction de leurs besoins. La satisfaction se situant dans l'augmentation des tâches responsabilisantes. Les tâches doivent tendre à apporter un enrichissement personnel qui vient croiser ou compléter les attentes de l'organisation. La gestion des relations humaines est un élément important du management développé par l'école des relations humaines. De manière générale, ce courant prône une politique globale de formation pour les cadres et les salariés de base. L'idée globale est que la responsabilisation des salariés et le bien-être de l'individu à son poste de travail contribuent à la finalité de l'action entreprise de manière plus efficace que le contrôle.

◆ L'acteur agit en fonction de ses émotions

Pour Marie-Christine David :

« La volonté d'encadrer peut reposer sur un désir de toute-puissance, d'autorité sur autrui. Mais aussi sur la quête d'un idéal, une envie de faire bouger les choses, de créer une œuvre collective. Il peut s'agir également d'une soif de reconnaissance : l'envie de se sentir aimé en rassemblant

des forces autour de soi. Chacune de ces motivations induit un type de management différent : plutôt autoritaire et directif pour le premier cas, plutôt associatif et participatif dans le second. Dans le dernier, l'écueil serait de laisser l'affect prendre une place trop importante dans la relation hiérarchique, ce qui n'est pas souhaitable¹. »

Bien qu'elle nous prévienne des risques liés au débordement des affects, elle souligne également que « la reconnaissance sécurise et porte une dynamique collective ».

Nous avons parfois du mal à définir les valeurs fondatrices et peut-être aujourd'hui fondamentales de notre secteur. Un modèle d'organisation associatif et coopératif est vecteur d'innovation et de bien-être. Cela ne l'empêche en rien d'aborder des éléments raisonnables de rationalisation. De plus, il est possible de l'inclure dans une culture du résultat avec des notions d'équilibre entre le coût et l'efficacité mais aussi avec une inscription dans des valeurs de service rendu à l'ensemble des citoyens (ceux, usagers de nos services comme les autres, trouvant là une réponse à une question d'insertion qu'ils n'ont pas à se poser). Le second modèle présenté par Marie-Christine David, associé au troisième, ne serait-ce pas là une piste possible pour l'identité du secteur social et médico-social ?

L'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg

La logique de l'acteur stratège est le dernier aspect des théories de la rationalité. Elle est influencée par Max Weber. Il part du postulat que dans une organisation, deux principes coexistent : la différenciation et la coordination (aussi appelée « intégration » en fonction des traductions). Le « Tout » (objet d'analyse) est divisé en unités plus petites : c'est la différenciation. La coordination doit permettre à l'ensemble organisé d'atteindre des objectifs préalablement définis.

1. M.-C. David, « Le nerf de la guerre en management c'est l'affect », *Direction(s)*, n° 64, juin 2009.

L'analyse stratégique est portée en France par Michel Crozier (né en 1922) et Erhard Friedberg (né en 1942). Elle cherche à décrypter les phénomènes bureaucratiques. L'étymologie du mot bureaucratie nous offre l'étendue de l'espace de réflexion. La bureaucratie désigne respectivement un espace administratif (les bureaux) et la présence d'une forme de contrôle (-cratie)¹.

Le concept d'analyse stratégique nécessite la présence de cinq éléments en interaction. Dans un système donné, les acteurs mettent en place des stratégies basées sur les zones d'incertitudes afin d'acquérir du pouvoir.

- Le système est l'espace qui nous donne un cadre d'analyse. Ce peut être par exemple une institution ou une organisation. Le système « implique un raisonnement attaché à comprendre, non plus la capacité d'action des acteurs en présence comme le suggère le concept de stratégie, mais les caractéristiques du jeu qu'ils composent² ». Il s'agit de comprendre dans quel système se construit la stratégie des acteurs pour se dégager une marge de manœuvre. Par exemple, un service ou un établissement peuvent être considérés comme un système. C'est le cas également pour toutes les organisations humaines.
- L'acteur a parfois des objectifs clairs ou parfois une vision vague de la stratégie à mener pour atteindre le pouvoir. Il possède une marge de manœuvre lui offrant une certaine autonomie dans le système. L'acteur est différent d'un agent qui serait le rouage d'un ensemble ou d'un sujet dévoué et assujéti. L'acteur est impliqué dans la dynamique de l'action. Il cherche à être autonome dans son action. En cela, ses intérêts personnels sont parfois différents de ceux de son organisation.
- Le concept de stratégie est « purement opératoire : [il] permet de ne pas dissocier les comportements ou les actions des acteurs du

1. G. Larochelle, « Bureaucratie », in *Dictionnaire de sociologie*, Robert/ Seuil, 2004, p. 55.

2. C. Lafaye, *Sociologie des organisations*, Nathan, « 128 », 1996, p. 46-48.

contexte organisationnel¹ ». Ainsi, les stratégies sont les liaisons mises en place par un acteur pour évoluer dans un système.

- Les zones d'incertitude sont créées par le système lui-même. Tout n'est pas formalisé dans une organisation. Ce qui ne l'est pas peut laisser à l'acteur la possibilité de se saisir ou non de la tâche à accomplir. Cela dépend de son bon vouloir et parfois de ses intérêts.
- Par conséquent, le pouvoir n'est pas un « attribut mais bien une relation déséquilibrée impliquant cependant l'échange et la négociation² ». Le pouvoir n'est pas que hiérarchique. Au sein d'une organisation, il peut prendre différentes formes. Par exemple, l'autonomie dans l'action, en minimisant les possibilités de contrôle direct par un ou des supérieurs hiérarchiques, est une forme de pouvoir que l'acteur cherche à acquérir.

1. *Idem.*

2. *Idem.*

