

L'approche systémique du coaching d'équipe & d'organisation : la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement à la coopération en équipe pluri-professionnelle

Vers une identité et culture de staff de pilotage

L'intervention sociale est aujourd'hui aux prises avec des phénomènes inédits, principalement liés aux «nouvelles» orientations de politiques publiques, notamment dans le secteur du handicap.

Elle est ainsi appelée à inventer de nouvelles réponses qui s'inscrivent dans une logique de parcours, impliquant une mise en tension dialectique entre une visée politique et un positionnement managérial, qui prend appui sur la dimension du «projet». En effet, «[les cadres dirigeants] pilotent une entreprise sociale, c'est-à-dire une organisation référée à un projet de développement humain, centrée prioritairement sur les destinataires de l'intervention associative, mais développant, dans une même visée, une conception éthico-politique de l'Homme au travail¹».

Dans ce contexte, cet article a pour ambition de présenter et d'apprécier les effets produits par le dispositif de coaching d'équipe & d'organisation, déployé dans un contexte de fusion-absorption, auprès des cadres de l'association ARTÈS-les Olivettes - gestionnaire de sept établissements et services dans le secteur médico-social.

1. Batifoulier, F., Noble, F., *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2005, p. 8.

Erica Estevan

Formatrice Consultante & Coach certifiée - Action sociale et médico-sociale

www.eric aestevan.com.

Avec la collaboration du staff de pilotage de l'association ARTÈS-les Olivettes.

I - L'APPROCHE HOLISTICO-SYSTÉMIQUE : VERS LA MISE EN PLACE D'ÉCO-SYSTÈMES ORGANIQUES, RELIÉS ET INSPIRÉS DU VIVANT

« C'est le monde vivant qui a sculpté toutes nos facultés jusqu'aux plus émancipatrices, dans un tissage constitutif avec les autres formes de vie. C'est lui qui nous maintient debout face à la mort, par sa perfusion continue et joyeuse de vie [...]. Débranchez ce lien à lui et tout est fini. C'est ce qu'on appelle l'éco-évolution. »²

LE PROCESSUS DE CHANGEMENT DANS UN CONTEXTE D'APPRENTISSAGE CULTUREL

Le changement est considéré comme un processus; il renvoie à l'idée d'un «mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs». En d'autres termes, «l'ensemble organisé devient mobile : les cultures professionnelles, les intérêts des acteurs, les techniques, les stratégies [...] se transforment. De ce point de vue, les capacités à changer apparaissent bien plus fortes que ne le suppose le sens commun».³

Ainsi, «tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que des ajustements, conditions de la coopération et des transformations, aient lieu⁴»; ce qui suppose qu'il doit être accompagné pour produire de réels effets sur un système donné. Cet aspect est d'autant plus complexe à mettre en œuvre qu'il implique différents niveaux. Pour qu'il y ait changement, il est nécessaire que tout le système d'action se transforme : les hommes doivent mettre en pratique de nouvelles relations, orientées vers de «nouvelles finalités». Ainsi, la prise en compte de la place des acteurs dans la conduite du changement est primordiale. Ces derniers peuvent l'accepter, seulement s'ils en comprennent sa logique.

La perspective socioconstructiviste⁵ amène même à considérer que les acteurs ne peuvent porter et mettre en œuvre que ce à quoi ils ont contribué en tant que sujets « agissants »⁶.

2. Morizot, B., *Manières d'être vivant*, Actes Sud, 2020, p. 281.

3. Alter, N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2005, p. 2.

4. Bernoux, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2010, p. 8.

5. Foudriat, M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2013.

6. Cette notion implique la reconnaissance de la valeur absolue de tout individu, en dehors de considérations économique, technologique, performative...

En effet,

« dans un cercle vertueux organisationnel, le respect de la dignité, de l'autonomie et de la créativité des salariés contribue à l'efficacité de l'organisation, et, réciproquement [...] Dans un cercle vicieux organisationnel, à l'inverse, la recherche de l'efficacité à tout prix, qui entend faire de chacun, et jusqu'aux dirigeants eux-mêmes, de simples exécutants, plus ou moins automatisés, conduit à la démotivation générale — même et surtout si chacun est tenu de faire la preuve à tout moment qu'il s'active, qu'il adhère, qu'il participe, etc. »⁷.

Dans tous les cas, le processus de changement conduit à des modifications en profondeur du système, dans son ensemble, notamment en termes de culture professionnelle; en référence à cette «fiction qui nous a permis d'imaginer des choses, mais aussi de les faire collectivement⁸».

De son côté, la théorie de «l'apprentissage culturel» met en évidence l'acquisition d'une culture au travail, comme cause et effet de l'action en milieu organisé. Comment la culture⁹ définit et régule les relations entre professionnels et avec la direction? Car «le type de pouvoir exercé ou subi dans l'organisation produit à la longue une culture spécifique à cette expérience¹⁰». De quoi parle-t-on lorsqu'on évoque l'idée de culture commune?

Les acteurs créent et recréent une culture qui est en mouvement permanent, en fonction du contexte et des enjeux repérés. Cette construction se réalise à partir des deux sources de règles suivantes.

- La régulation de contrôle est constituée de l'ensemble des règles produites par le style de management adopté par la direction.
- La régulation autonome¹¹ vient des acteurs qui élaborent «un ensemble conforme à leurs objectifs et à leurs stratégies», en «jouant» avec les régulations de contrôle.

C'est donc dans un équilibre entre ces deux types de régulation que l'émergence d'une culture commune peut prendre naissance; c'est-à-dire, lorsque les orientations poursuivies par l'organisation rejoignent les finalités des acteurs.

7. Caillé, A., Grésy, J.-E., *La révolution du don. Le management repensé*, Seuil, 2014, p. 13.

8. Harary, Y., *Sapiens*, Albin Michel, 2015, p. 35.

9. La culture désigne cette «capacité de transmettre des informations non pas sur des hommes ou des lions, mais sur des choses qui n'existent pas», Harary, Y., *op.cit.*, p. 35.

10. Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.

11. Ambard, H., Bernoux, P., Herreros, G., *et al.*, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2005, p. 44.

Pour le dire autrement, «*plutôt que de s'attaquer en premier aux structures (bâtis, organigrammes, effectifs, systèmes informatiques...), en pensant que la culture suivra (les valeurs, les normes, les attitudes et celles des cadres en premier lieu), c'est l'entrée par l'éthique¹² et le sens¹³ qu'il faut privilégier, médiatisée¹⁴ [...]» ; **donc, une entrée par le «vivant»** qui prend appui sur une approche holistico-systémique.*

LE MANAGEMENT DES INTERDÉPENDANCES AU SERVICE DE COLLECTIFS VIVANTS ET AUTO-ORGANISÉS¹⁵

«*Les interdépendances ici sont à comprendre comme les tissages qui rendent possibles des formes de vie plus prospères, plus épanouies, mieux reliées, plus plurielles, plus riches d'égards pour le monde vivant.*»¹⁶

Il s'agit, au sein de nos organisations, d'impulser une dynamique du vivant¹⁷, en adoptant d'une part, des modes d'organisation qui facilitent la mise en œuvre de transversalités¹⁸, de phénomènes d'émergence¹⁹ et, d'autre part, des modes de

12. Morin, E., *La Méthode 6. Éthique*, Seuil, 1977, p. 39 : «*L'éthique est, pour les individus autonomes et responsables, l'expression de l'impératif de reliance. Tout acte éthique, répétons-le, est en fait un acte de reliance, reliance avec autrui, reliance avec les siens, reliance avec la communauté, reliance avec l'humanité et, en dernière instance, insertion dans la reliance cosmique.*»

13. Maslow, A., *Être humain*, Eyrolles, 2013, p. 57 : «*Les individus en cours d'accomplissement sont, sans aucune exception, engagés dans une cause qui ne les concerne pas personnellement. Ils se vouent entièrement, à l'occasion d'un travail qui leur tient particulièrement à cœur, à ce que certains qualifient de "vocation" au sens premier, au sens monastique [...]. Tous se consacrent, d'une façon ou d'une autre, à la recherche de ce que j'ai nommé les "valeurs ontiques", les valeurs intrinsèques suprêmes impossibles à tamiser vers plus de suprême. [...] Elles sont les valeurs de l'être.*»

14. Mallet, J., *L'entreprise apprenante. De l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité*, Oméga Formation Conseil, 1994.

15. Les systèmes complexes (le verbe «*complectere*», de «*complexus*», signifie à l'origine «*embrasser*») s'auto-organisent. Ils sont en capacité de modifier spontanément leur structure en fonction des conditions externes. Ils sont, par nature, ouverts et vivants.

16. Morizot, B., *op.cit.*, p.257.

17. Chapelle, G., Gérard, E.-G., Simon, M. *et al.*, *L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain*, Éditions Yves Michel, 2014, p. 52 : «*Nous sommes vivants, tous reliés dans un système d'interdépendance de liens visibles et/ou invisibles qui nous agissent autant que nous les agissons.*»

18. Le Boterf, G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 2006, p. 116 : «*La transversalité (dérivé du latin "trans-versus" qui signifie "tourner en travers") implique une coopération entre des identités organisationnelles ou institutionnelles fonctionnant selon des logiques différentes.*»

19. Les phénomènes d'émergence prennent appui sur une «*symbiodiversité*», résultant des inextricables emboîtements d'interactions.

fonctionnement coopératif, à l'opposé des démarches d'éco-fragmentation²⁰, qui appellent à une pluridisciplinarité²¹ et à un cloisonnement du système.

En effet, «*le monde vivant grouille de toutes ces interactions, qui se créent, s'inventent, se transforment, se renforcent, se délitent ou s'effacent sans cesse, depuis que la vie existe, dans une sorte de balayage infini. Une vision émerge : celle d'une toile de la vie changeante*²² [...]».

Dans ce sens, une équipe, en tant que système vivant, évolue. Les professionnels qui la constituent, changent, leurs visions du monde se déplacent, tout comme les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec leur contexte d'intervention.

Ainsi, nous pouvons dégager quatre phases de développement d'une équipe²³, en prenant appui sur les travaux en matière de bio-mimétisme²⁴.

- La phase de prédation-parasitisme : une partie des membres de l'équipe tire des bénéfices personnels d'un travail engagé collectivement, même si leur participation a été peu importante. Le système se déséquilibre peu à peu ; des attitudes de repli et de protection sont adoptées les uns envers les autres, du fait d'une confiance inexistante.
- La phase de compétition : les membres de l'équipe recherchent par tous les moyens à valoriser leurs compétences en travaillant de manière individuelle, tout en étant centrés sur leurs missions. Les jeux d'acteurs sont importants ; les contacts sont ponctuels et distants.
- La phase de commensalisme : les membres de l'équipe sont engagés dans des tâches collectives manifestant leur envie de participer à une «œuvre collective». Ils se dirigent vers l'établissement d'une relation de coopération, même si les bénéfices liés à la mise en relation sont variables selon les acteurs.
- La phase de mutualisme & de symbiose : le niveau de confiance entre les membres de l'équipe est élevé, comme leur sentiment de coresponsabilité.

20. Morin, E., *op.cit.*, p. 73 : «*La parcellisation, la compartimentisation, l'atomisation [...] enferment l'individu dans un secteur cloisonné [...]. L'incapacité de voir le tout, de se relier au tout désolidarise et irresponsabilise*».

21. Mallet, J., *op. cit.*, p. 165 : «*La pluridisciplinarité n'est qu'une juxtaposition de disciplines [...] ou des réunions de scientifiques de plusieurs branches, chacun d'eux enfermé dans son respectif monologue, parlant l'un après l'autre, sans jamais entamer le moindre dialogue, la moindre tentative de compréhension de l'autre [...]*».

22. Servigne, P., Chapelle, G., *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les Liens qui Libèrent, 2019, p. 51.

23. Le niveau de développement ou «de maturité» d'une équipe dépend du type de relations entretenues entre les acteurs.

24. Chapelle, G., Decoust, M., *Le vivant comme modèle*, Albin Michel, 2015. Le biomimétisme consiste à s'inspirer de l'organisation du vivant pour repenser les modes de fonctionnement.

Ils partagent des valeurs et des finalités communes et n'hésitent pas à prendre des initiatives, manifestant leur capacité d'auto-mobilisation.

La phase de mutualisme & de symbiose est caractéristique des systèmes qui «font corps», en déployant des logiques d'entraide et de solidarité.

Il s'agit, en quelque sorte, d'organiser «l'habitabilité» de tous les vivants au sein d'un système. En d'autres termes, «d'assurer le vivant parmi le vivant dans un rapport d'indépendance²⁵»; impliquant «un ajustement des égards²⁶».

Pour cela, trois sentiments devront exister au sein d'une équipe, pour permettre l'émergence d'une véritable cohésion : les sentiments de sécurité²⁷, d'égalité²⁸ et de confiance²⁹.

Dans ces conditions, «*les individus peuvent alors ressentir un puissant sentiment d'appartenance, ainsi qu'un attachement profond à l'intérêt collectif. Cet intérêt est si fort qu'il peut transcender les intérêts individuels. C'est alors que le groupe émerge en tant qu'entité qui prend vie et devient un super organisme³⁰*»; «un super organisme» capable de coopération en équipe pluri-professionnelle³¹.

25. Morizot, B., dans l'émission «La Grande Librairie», mercredi 27 mai 2020.

26. Morizot, B emploie également le terme de «Cosmopolitessse» pour dire cet ajustement des égards; c'est-à-dire cette prise en compte du vivant et de ses spécificités dans l'organisation d'une «habitabilité» respectueuse des homéostasies.

27. Le sentiment de sécurité implique que les acteurs soient des co-gardiens les uns envers les autres afin de créer une membrane invisible comme au sein d'une cellule vivante. Cette dernière occupe plusieurs fonctions; elle contient, protège, garantit une identité et filtre les échanges avec l'extérieur.

28. Servigne, P., Chapelle, G., *op.cit.*, p. 157 : «*Le désir d'égalité n'est donc pas un simple détail, ni même un vernis idéologique un peu terni que l'on tenterait de réhabiliter. C'est réellement un trait constitutif de notre humanité, l'un des fondamentaux de notre vie en société*».

29. Mauss, M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, La république des Lettres, 1925. Pour reprendre la métaphore de Marcel Mauss, la confiance correspond à un «partage d'âme».

30. Servigne, P., Chapelle, G., *op.cit.*, pp.171-172.

31. Estevan, E., «Penser la coopération dans les systèmes d'action organisés. Entre conflictualité et complexité des rapports en équipe pluri-professionnelle», Situations et comportements toxiques au travail : impacts sur la dynamique d'équipe et les projets, Les Cahiers de l'Actif n° 10/511, 2018, pp 177-191 : «*Les quatre conditions d'une relation de coopération : la construction de représentations et de connaissances (finalités, objectifs, rôles, contributions des acteurs...) partagées sur l'action à conduire; la mise en œuvre d'un processus "d'intelligence collective" avec l'élaboration d'une compréhension partagée des situations; l'établissement de relations récursives pour favoriser une confiance mutuelle; la prise en compte du contexte global de l'organisation pour donner du sens aux actions conduites*».

EN GUISE DE TRANSITION...

« Ainsi, on peut penser qu'à court terme, [les] managers [...] seront appelés à gérer le processus de développement d'une organisation avec la même posture qu'un formateur face à un apprenant, en stimulant donc et en encourageant l'émergence d'une intelligence collective, en aménageant aussi attentivement des paliers, car **tout apprentissage individuel ou collectif est progressif**³² [...] ».

Cette démarche implique un changement de paradigme, qui remet en question les schémas d'organisation et de pensée traditionnelle.

En effet, « *notre cerveau est [...] soumis à une succession d'incarcérations que nous finissons par intégrer dans nos schémas de pensée. Car penser dans un schéma est plus rapide à long terme que de penser en dehors, de sorte que le schéma est à la pensée ce que l'industrie est à l'agriculture : un outil, mais aussi une limitation, une standardisation, un conditionnement et un appauvrissement intrinsèque du goût et de la diversité, donc de l'adaptabilité*³³ ». Dans tous les cas, le changement ne se décrète pas.

L'établissement de nouvelles règles, de rapports différents entre les acteurs, d'une culture professionnelle commune, doit être accompagné. Pour cela, il est nécessaire de s'appuyer sur des références et connaissances multidimensionnelles. Lier le sens à l'action est un acte primordial, qui permet de donner plus d'ampleur aux décisions prises et aux changements initiés³⁴.

32. Mallet, J., *op.cit.*, p. 20.

33. Abderkane, I., *Libérez votre cerveau. Traité de neurosagesse pour changer l'école et la société*, Robert Laffont, 2018, p. 36.

34. Morin, E., *op.cit.*, p. 387 : il s'agit de s'ouvrir à une éthique de la solidarité, « *qui ne désintègre pas le visage des êtres et des existants, qui reconnaît le mystère en toutes choses, [dans] un principe d'action qui non pas ordonne, mais organise, non pas manipule, mais communique, non pas dirige, mais anime* ».

II – LE DISPOSITIF DE COACHING D'ÉQUIPE & D'ORGANISATION : VERS L'ÉLABORATION D'UN NOUVEAU SYSTÈME D'ACTION ORGANISÉ

« Pour le professionnel, le travail d'équipe est à la fois le lieu où il est reconnu dans ses compétences et dans son champ d'action, mais aussi le lieu de la confrontation à la différence des autres membres. C'est parfois une situation complexe qui renvoie le professionnel dans sa pratique, qui exige de lui une implication personnelle et une démarche professionnelle de positionnement. »³⁵

EN PRÉAMBULE : LE RÔLE ET LA POSTURE DU COACH AU SEIN D'UN DISPOSITIF³⁶ DE COACHING D'ÉQUIPE & D'ORGANISATION

En tant que « facilitateur », le coach³⁷ crée les conditions d'un apprentissage coopératif en direction des équipes (il s'agit d'apprendre à coopérer). Il a la responsabilité de proposer un dispositif qui conduit les acteurs d'une équipe, à co-construire et à mettre en œuvre une dynamique de coopération, tout en prenant conscience de leur intérêt à adopter durablement ce mode de fonctionnement. En d'autres termes, il favorise la mise en place d'un cadre de travail propice à une créativité collective.

Pour cela, il adopte une posture « systémique » en action.

- **Il privilégie le processus** en considérant les évolutions du système plutôt que « ses dysfonctionnements ». En effet, les situations rencontrées sont changeantes et se caractérisent par un potentiel d'évolution non prévisible.
- **Il adopte une vision globale.** Dans ce sens, il est important de renoncer à trouver une « explication » à la situation décrite. Pour résumer, l'élaboration d'une explication, les tentatives de compréhension, apportent des informations sur le fonctionnement psychique et relationnel de l'auteur, mais ne permettent pas de situer le système dans sa globalité et dans la relation qu'il entretient au contexte.

35. Hamman, E., Nguyen, M., Rohmann-Labat, I. *et al.*, « Positionnement professionnel et éthique dans le travail en équipe », in *Les Cahiers de l'Actif* n° 402/403, 2011, pp 209-219.

36. Foudriat, M., « Temporalités des processus de coopération entre acteurs dans les changements organisationnels et dispositifs d'intervention sociologiques », in *Théoriser les pratiques professionnelles. Intervention et recherche-action en travail social*, L'Harmattan, 2003, p. 130 : « Le dispositif est un cadre formel caractérisé par des règles propres et animé par un intervenant externe [...] Il doit créer un nouveau système d'action qui est source de nouvelles expériences relationnelles et cognitives : il s'agit de créer un agir collectif ».

37. Sur le plan étymologique, le coach renvoie au « cocher » d'un attelage. Il avait pour mission de conduire les voyageurs vers la destination qu'ils avaient définie. En anglais, « to coach » signifie préparer, motiver, accompagner, entraîner.

- **Il considère les ressources du système** (les points d'appui stratégiques). Si nous mettons l'accent sur les aspects dysfonctionnels du système, en cherchant à les corriger, paradoxalement, nous les renforçons.

En effet, « provoquer un changement dans un système ne consiste pas à tenter d'éliminer ses dysfonctionnements, mais plutôt à déceler les fonctions utiles pour ensuite les exploiter dans la conduite du changement. C'est alors que les ressources et les compétences du système deviennent facilement mobilisables pour parvenir au changement souhaité. Le changement est éminemment paradoxal³⁸ ».

La posture du coach



Séquençage d'un dispositif de coaching

- **Phase 1** : co-élaboration du diagnostic « fonctionnement de l'équipe », centré sur la culture professionnelle du contexte demandeur.
- **Phase 2** : appréhension croisée des fonctionnements cognitivo-émotionnels des membres de l'équipe et établissement du profil équipe en termes de forces/ressources.
- **Phase 3** : co-construction d'une identité et culture d'équipe, avec une compréhension partagée des implications en termes de vision, d'organisation et de fonctionnement.
- **Phase 4** : supervision d'équipe/co-appréciation de la dynamique d'équipe.
- **Phase transversale** : entretiens managers afin de co-évaluer l'état d'avancement du dispositif de coaching et ses effets à l'endroit de l'équipe.

38. Kourilsky, F., *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 2014, p.11.

LE DÉPLOIEMENT D'UN DISPOSITIF DE COACHING EN DIRECTION D'UNE ÉQUIPE DE CADRES DANS UN CONTEXTE DE FUSION-ABSORPTION

L'ARTÈS et l'ARAAP (les Olivettes)³⁹ sont deux associations du secteur médico-social situées sur le territoire gardois qui ont pour mission de proposer un accueil et un accompagnement personnalisés aux personnes en situation de handicap. Elles se sont engagées dans un processus de fusion-absorption depuis quelques mois ; processus finalisé depuis le 1er janvier 2020 : ARTÈS-les Olivettes est - officiellement - gestionnaire de 7 établissements et services. De ce fait, l'équipe de cadres connaît - d'une manière générale - « des jeux de chaises musicales », avec une montée en responsabilités et compétences de ses membres. L'équipe de cadres se compose de 13 professionnels (en dehors du Directeur général), en fonction de Directeur, Directeur adjoint, Chef de service et Cadre de santé, répartis sur 7 établissements et services : Foyer d'Hébergement (FH), Service d'Accompagnement médico-social (SAMS), Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), Maison d'Accueil Spécialisée (MAS), Institut Médico-Éducatif (IME)/Service d'Éducation Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD), Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT).

Sur chaque établissement et service, les cadres sont, en moyenne, au nombre de 2 ou 3 (Directeur avec Directeur adjoint ou Chef de service et/ou Cadre de santé).

Pour résumer :

FH : une directrice, deux directeurs adjoints

SAMS : une directrice (en transversalité sur le SAVS également), une cheffe de service

SAVS : une directrice

MAS : un directeur, une cheffe de service, une cadre de santé

IME : un directeur (en fonction sur le SESSAD), une cheffe de service

SESSAD : un directeur, une directrice adjointe

ESAT : un directeur, un chef de service

UNE ÉQUIPE EN CONSTRUCTION AVEC DES JEUX DE CHAISES MUSICALES

Depuis avril 2019, les membres de l'équipe vivent des changements qui impactent «la structure» (acquisition d'une position cadre, d'une fonction transversale de directeur, d'un élargissement des missions/responsabilités...), entraînant des modifications au plan managérial et relationnel (notamment au niveau de leur propre contexte d'intervention, avec l'équipe accompagnante dont ils ont la responsabilité). Ces mouvements ont, par conséquent, des implications sur la dynamique de l'équipe de cadres et de ses membres, qui sont en demande «*de se rencontrer*», même si cette fusion – absorption est vécue comme une opportunité par l'ensemble des acteurs.

39. ARTÈS : Application, Recherches et Techniques en Éducation et Soins — ARAAP : Association Régionale des Amis de l'Atelier Protégé. L'association se nomme ARTÈS-les Olivettes depuis le 1er janvier 2020.

PLUS PRÉCISÉMENT...

Cette équipe est en phase de construction. Elle présente néanmoins les conditions favorables à cette «rencontre souhaitée» et à cette recherche de relations équilibrées (adoption d'un mode de fonctionnement dit coopératif), avec :

- un fort sentiment d'appartenance à une association reconnue, qui rayonne au plan territorial ;
- des valeurs portées collectivement ;
- une culture professionnelle marquée ;
- un contexte d'exercice bienveillant ;
- des professionnels diplômés et expérimentés (niveau 7, 6, CAFERUIS, CAFDES, DEIS, Master de sociologie...).

Dans ce contexte chargé d'enjeux, notamment **d'ordre identitaire**, le commanditaire, Directeur général, a souhaité que l'équipe de cadres «*monte en puissance*» afin que l'Association ARTÈS-les Olivettes soit en capacité de défendre ses valeurs, ses orientations et de les traduire concrètement, au niveau de sa mission d'utilité sociale.

La mise en place d'un dispositif de coaching d'équipe implique quatre types d'enjeux.

- La promotion des conditions de vie et d'existence des personnes accueillies : au travers du déploiement de stratégies communes, l'équipe sera en condition pour mettre en œuvre les orientations associatives.
- L'application du cadre législatif et réglementaire, notamment dans le secteur du handicap, qui appelle à l'avènement d'un nouveau paradigme avec la primauté d'une logique de parcours.
- La valorisation des ressources et compétences de l'équipe : il s'agit de créer une véritable synergie des acteurs afin de s'engager durablement vers la mise en œuvre d'une intelligence et entraide collectives.
- L'expertise reconnue de l'ensemble des acteurs, avec leur capacité à définir un cadre de travail coopératif qui soit intelligible.

En d'autres termes, le dispositif de coaching a pour objectif **la mise en place d'un staff de pilotage**⁴⁰ (avec une identité et culture de staff de pilotage) — capable d'être moteur de la politique et des stratégies mises en œuvre. En effet, l'émergence d'une «*coopération au changement*»⁴¹, au sein de l'équipe de

40. Dans ce contexte, le rôle à jouer par l'encadrement est primordial, en termes d'impulsion, d'animation et de diffusion du processus de changement. En d'autres termes, il s'agit de constituer un véritable staff de pilotage qui joue un rôle actif dans l'élaboration de stratégies, favorisant la mobilisation des acteurs autour des changements initiés.

41. Bigot, P., *Le coaching orienté solution*, Eyrolles, Édition d'Organisation, 2010. Cette notion est fréquemment utilisée dans les situations de coaching. Elle désigne un type de relation basée sur l'ouverture et le partage.

pilotage, permet de porter, l'ensemble des projets transversaux initiés, tout en accordant une attention aux spécificités des établissements et services. Le partage d'expériences, d'informations, le croisement des regards, constituent dès lors, une plus-value non négligeable. Dans ce sens, Michel Foudriat énonce que «*le processus de changement crée les conditions pour un apprentissage concret de nouveaux comportements dans le travail et de nouvelles régulations entre acteurs*⁴²».

Cette proposition⁴³ prend appui sur trois dimensions, au niveau :

- **politique** : avec la création des conditions de motivation, d'adhésion et d'implication des cadres, qui sont garants du service rendu ;
- **organisationnel** : avec une mise en œuvre pertinente et efficace des décisions prises en réunion ;
- **fonctionnel** : avec l'émergence d'un nouveau système d'action, qui s'autorégule dans un contexte de coopération éprouvée.

Quatre objectifs sous-tendent cette proposition d'accompagnement, vers la mise en place d'un staff de pilotage qui coopère :

- le développement d'une culture spécifique au nouveau «staff de pilotage» ;
- l'organisation de conditions favorisant une autonomie collective de travail ;
- la co-élaboration d'un sens commun, fondé sur des valeurs, représentations et analyses partagées ;
- le déploiement d'un système d'entraide et d'une cohésion en équipe, basés sur une réciprocité/une connaissance des fonctionnements cognitivo-émotionnels respectifs.

Au-delà des décisions qui ont été prises pour assurer l'impulsion initiale (l'expression de la volonté de changement), la réussite et la pérennisation dans le temps, de ce processus de changement, dépendent de la mise en œuvre **d'une véritable ingénierie d'accompagnement**⁴⁴. Elle permet de rendre possible, au jour le jour, de multiples processus d'apprentissage, à travers lesquels de nouveaux

42. Foudriat, M., *op.cit.*, 2013, p. 335.

43. L'établissement d'un co-diagnostic constitue la première phase du dispositif et aboutit à une proposition d'actions, qui fera l'objet d'un déploiement, après acceptation par l'équipe. Sur le plan méthodologique, j'ai conduit 14 entretiens semi-directifs d'1 h 30 sur 3 journées (24 juillet et 29/30 août 2019) — auprès des membres de l'équipe, avec un parti pris manifeste : aucun document institutionnel n'a été consulté. En dernier lieu, une demi-journée de réflexion et d'élaboration collectives a été organisée en date du 17 septembre 2019. Cette séquence leur a permis de développer des méthodes d'analyse partagées, en mettant en œuvre un apprentissage collectif au plan cognitif, émotionnel et relationnel, afin de co-construire in fine, un diagnostic qui fasse sens pour l'ensemble des acteurs.

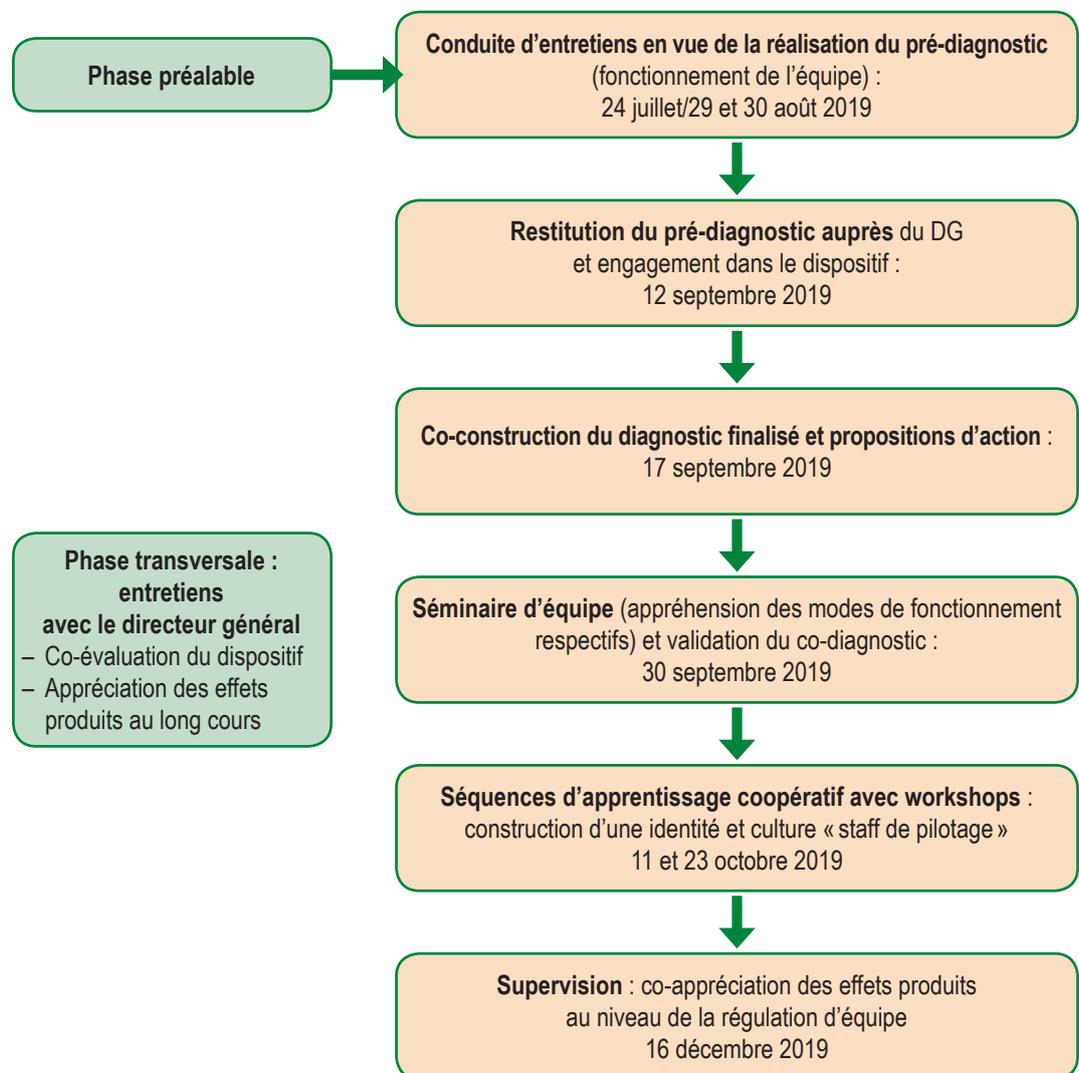
44. Bériot, D., *Manager par l'approche systémique*, Éditions d'Organisation, 2014, p.130 : C'est «*un processus destiné à faire progresser le système par la prise de conscience, la coopération, la contribution du ou des acteurs concerné(s) mis en situation de participer [...] à leur propre changement*».

cadres d'action et de mobilisation des acteurs s'opéreront. Cette notion doit être entendue au sens de l'ingénium, qui renvoie à la faculté de l'esprit humain à construire du sens à partir de ses expériences au monde.

« Dans cette acception, l'ingénierie consiste à articuler en permanence quatre types de processus : le processus de conception, de mise en acte, d'animation et d'évaluation du chemin faisant⁴⁵ ».

UN DISPOSITIF MULTIPHASIQUE AU SERVICE D'UNE ORGANISATION COMPLEXE

Le dispositif de coaching proposé comprend 9 séquences sur une durée de 5 mois ; il est multiphasique.



45. Avenier, J.-M., *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 2000, p. 23.

Le dispositif de coaching répond à un séquençage précis. Pour résumer.

- **L'élaboration d'un diagnostic partagé** et l'appréhension des modes de fonctionnement respectifs; l'objectif étant de créer les conditions d'une cohésion au sein de l'équipe de cadres, qui permettent aux acteurs, d'envisager des relations de réciprocité (mise en place d'un système d'entraide généralisé), tout en développant un sentiment d'intentionnalité collective : conscience de faire partie et de représenter une équipe dans une logique de complémentarité.
- **La construction d'une identité et culture «staff de pilotage»**, avec les finalités et modes d'organisation/fonctionnement sous-tendus; ce qui suppose la mise en place d'espaces dialogiques de réflexivité, de partage collectif autour des spécificités du staff.
- En effet, *«lorsqu'il s'agit de mettre en place un collectif, on a paradoxalement l'habitude de faire confiance à notre intuition au naturel, alors que tout cela demande au contraire, une connaissance fine des mécanismes qui sont en jeu⁴⁶»*.
- **La co-évaluation des effets produits** : le dispositif de coaching & d'organisation a été pensé, de manière à favoriser une appropriation et un «déplacement» des acteurs, autour des différentes dimensions mises en co-construction. Dans ce sens, et afin de s'assurer de l'état d'avancement du dispositif, des évaluations intermédiaires ont régulièrement été organisées avec le commanditaire — Directeur général —, sous forme d'entretiens.

Elles poursuivent plusieurs objectifs.

- Être en capacité de co-apprécier l'état d'avancement du dispositif, les effets produits à l'endroit des acteurs et les implications afférentes en matière d'organisation et de fonctionnement.
- Pouvoir mettre en place des «retours d'expérience» (application des orientations pensées dans le cadre du coaching et co-évaluation des effets observés).
- Savoir co-envisager des pistes d'ajustement du dispositif de coaching et des expérimentations pratiques qui en découlent.

46. Servigne, P., Gauthier C., *op.cit.*, p. 148.

III - FOCAL SUR LA PHASE D'APPRENTISSAGE COOPÉRATIF : CO-CONSTRUIRE UNE IDENTITÉ ET CULTURE DE STAFF DE PILOTAGE

« Les enseignements de haine réciproque et de lutte sans pitié n'ont pu détruire le sentiment de solidarité humaine, profondément enraciné dans l'intelligence et le cœur de l'Homme. »⁴⁷

Dans le cadre des deux séquences de coaching organisées les 11 et 23 octobre 2019, en tant que coach, j'ai fait le choix de m'appuyer sur les travaux de Michel Foudriat⁴⁸ en matière d'apprentissage coopératif, afin que les acteurs de l'équipe soient force de propositions et en capacité de créer — par eux-mêmes — les conditions du changement dont ils bénéficieront par la suite. **Il s'agit, en d'autres termes, de s'appuyer sur la perspective socioconstructiviste⁴⁹ qui vise la création d'un environnement interactif.**

L'intérêt de cette perspective est double : les acteurs seront en capacité de proposer ce type de méthodes, dans leurs contextes respectifs, en tant que cadres. En effet, pour paraphraser Michel Foudriat, la co-construction est « *une alternative managériale*⁵⁰ » possible et intéressante.

Ainsi, trois types d'objectifs sont afférents à ces séquences de coaching :

- co-construire une identité et culture de staff de pilotage, en appréhendant les implications sur le plan de l'organisation et du fonctionnement ;
- co-élaborer les orientations et spécificités du staff de pilotage ;
- soutenir les conditions d'une cohésion au sein du staff qui permettent aux acteurs de vivre « une solidarité collective ».

VERS L'ÉMERGENCE D'UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE AU SEIN D'UN STAFF DE PILOTAGE EN DEVENIR

Pour le dire autrement, ces séquences ont pour objectif de permettre à cette équipe, de s'engager dans un processus de transformation au plan identitaire et culturel, en devenant un staff de pilotage « *qui monte en puissance* ».

47. Kropotkine, P., *L'entraide. Un facteur de l'évolution*, Écosociété, 2001.

48. Foudriat, M., 2013, *op.cit.*

49. Foudria, M., 2003, *op.cit.*, p. 130 : « *La co-construction d'un changement suppose un ensemble de séquences d'apprentissage coopératif et de production d'accords qui amènent progressivement un groupe d'acteurs à construire une représentation du changement organisationnel, un projet ou des propositions qui seront des traductions organisationnelles concrètes pour une mise en œuvre du changement ainsi défini* ».

50. Foudriat, M., *La co-construction. Une alternative managériale*, Presses de l'EHESP, 2016.

Dans ce sens, le pilotage opérationnel doit s'intégrer à une démarche stratégique⁵¹ plus large, qui recouvre quatre fonctions déployées au sein du staff :

- la co-définition de la stratégie,
- sa co-validation,
- sa mise en œuvre effective,
- sa co-évaluation.

Pour Dominique Genelot⁵², la stratégie désigne «*l'art de décider et d'agir dans un univers incertain*»; appelant nécessairement au développement de **l'implication et de la conscience stratégiques «des acteurs encadrants»** constitués «**en staff de pilotage**».

Ainsi, les séquences de coaching coopératif favorisent l'engagement des acteurs, dans une réflexion partagée, afin qu'ils puissent se positionner⁵³ en conséquence.

Pour cela, les participants ont co-construit «*Le carnet de bord du staff de pilotage*»⁵⁴ ; il a pris naissance au fur et à mesure des réflexions et élaborations collectives qui jalonnent le processus d'apprentissage coopératif. Les objets abordés ont été les suivants : la définition du staff, ses fonctions, son rôle, les valeurs/finalités des membres du staff et les postures afférentes. En deuxième journée, la réflexion collective a porté sur les aspects organisationnels : structuration de la réunion⁵⁵ du staff, appelée «*Comité d'ingénierie*» (COING).

En fin de séquence de coaching, en appui des approches narratives, les membres du staff ont eu la possibilité d'écrire leur «nouvelle histoire⁵⁶», en considérant le chemin qu'ils parcourront ensemble. Cet exercice a pour objectif de symboliser cette «transition», cette «maturation», qui vient dire «d'une vie d'équipe»; en d'autres termes, le passage d'une équipe de cadres à celle d'un staff de pilotage, impliqué et engagé sur le plan stratégique.

51. Batifouliler, F., Noble, F., *op. cit.*, p. 148 : «*La démarche stratégique se situe entre stratégie délibérée et stratégie émergente. La stratégie pensée comme processus, se construit dans une tension permanente entre l'établi et l'inédit, entre le programmé et l'émergent.*»

52. Genelot, D., *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Dunod, 2017.

53. Fleury, C., *La fin du courage*, Fayard, 2010, p. 58 : «*Être courageux, c'est nécessairement faire rupture, sortir du rang, se rendre visible par l'effort qu'on produit. [...] C'est aussi, plus schématiquement, résister à un ordre qu'on trouve inopérant et/ou injuste. [...] Être courageux, c'est alors refuser la procédure d'invisibilité dans laquelle les autres veulent me contraindre à rester.*»

54. Voir en annexe le carnet de bord du staff de pilotage.

55. La réunion est considérée comme un mode de régulation. «*La régulation est l'ensemble complexe des mécanismes d'ajustement que le système invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne et dans le même temps, s'adapter à l'évolution de son environnement*». Cf. Donnadiou, G., Karsky, M., *La systémique : penser et agir dans la complexité*, Éditions Liaisons 2002, cité par Bériot, *op. cit.*, p. 164.

56. Voir l'annexe : workshop inspiré de l'approche narrative.

LA STRUCTURATION DES SÉQUENCES D'APPRENTISSAGE COOPÉRATIF : SENS ET OPÉRATIONNALITÉ

Afin de favoriser une cohérence globale du dispositif de coaching, il est important de proposer des modalités d'intervention qui répondent à des principes éthiques et démocratiques forts.

- **Le principe de tolérance** : il s'appuie sur l'idée de respect des positions individuelles et d'écoute mutuelle.
- **Le principe d'autorisation** : les participants ont le droit d'affirmer, de dire et de défendre leurs visions et conceptions du monde. La pluralité des points de vue est considérée et mise en partage avec le collectif.
- **Le principe de participation** : tous les participants sont invités à s'exprimer autour des différents objets mis au travail.

Les deux journées de coaching coopératif ont été pensées, de manière à permettre une continuité dans la réflexion engagée, et, le passage d'une pensée plurielle à une pensée commune (repérage des zones de tuilage); l'objectif étant d'organiser des emboîtements des idées, afin d'esquisser des propositions argumentées et de dégager de nouveaux objets de travail, au fur et à mesure de l'avancement des séquences.

Pour cela, en tant que coach, j'ai pris appui sur des principes méthodologiques précis.

- La production d'analyses et d'une réflexion collective a été recherchée chez les participants.
- Le processus mis en œuvre a favorisé une coopération pluri-professionnelle autour d'objets de travail clarifiés et de propositions.
- La méthode déployée a facilité les prises de décision autour de micro-accords, tout au long du processus d'apprentissage.

De ce fait, les objectifs opérationnels suivants ont été identifiés, à l'endroit des participants.

- Être en capacité de s'engager dans un travail de groupe (apports d'idées, de connaissances, de propositions argumentées...), afin de mener une réflexion collective autour des spécificités du staff de pilotage.
- Savoir organiser les échanges (posture en situation, logique à l'œuvre, cohérence des propos, pertinence de la réflexion, mise en débat...) et les conditions afférentes (écoute, échanges respectueux...).
- Pouvoir créer et mettre en œuvre une logique de coopération dans le cadre d'une action collective (prise en compte des idées des participants, négociation et consensus, conscience du collectif, paroles circularisées...).

EN GUISE D'ÉVALUATION... VERS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE INTELLIGENCE COOPÉRATIVE

En tant que coach, il est important de porter un intérêt particulier à la convergence des idées, pour construire une vision progressive et consensuelle, afin d'aboutir à un accord construit collectivement. Mon rôle a été de favoriser la structuration d'un cadre de travail propice à une créativité collective.

Pour le dire autrement, les membres du staff de pilotage ARTÈS-les Olivettes ont mis en œuvre une véritable intelligence coopérative ; cette notion désignant

«la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant. Pour accompagner son émergence, des postures et des processus de facilitation permettent d'ouvrir et d'entretenir cet espace du "vivre ensemble autrement", où sont cultivées la confiance, l'authenticité, l'énergie créative, les interrelations et les interdépendances. L'intelligence coopérative donne corps à des projets durables où se mêlent innovation relationnelle et résultats soutenables.»⁵⁷

IV — «FAIRE ÉQUIPE» — LE TÉMOIGNAGE DU STAFF DE PILOTAGE ARTÈS-LES OLIVETTES

Le professeur Robert Lafon avait évoqué en 1962, l'étymologie du mot «équipe» — soucieux de penser l'accompagnement des personnes en situation de handicap intellectuel, dans une dynamique de développement global de leurs compétences.

«Équipe viendrait du vieux français "esquif", qui désignait à l'origine, une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes ; est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle de bateaux attachés ensemble?... Toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs, pour réaliser une œuvre commune [...]. Il y a donc dans ce mot, un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme, venant aussi bien de la tête que de l'ensemble [...].»⁵⁸

57. Chapelle, G., Gérard, E-G., Simon, M. *et al.*, *op.cit.*, p. 27.

58. Lafon R., *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe*, XVIII^e congrès de l'ANAS, 1962. Robert Lafon : psychiatre (1905-1980) — professeur titulaire de la chaire de clinique des maladies mentales et nerveuses à la faculté de médecine de Montpellier, en 1964 — membre fondateur de l'Institut de psychopédagogie médico-sociale de Montpellier. L'association ARTÈS — créée en 1948, se nommait à l'époque, «Le Mas Saint Alban» ; elle accueillait des enfants orphelins et en situation de handicap mental. Elle a directement expérimenté les pédagogies différenciées que proposait le Docteur Lafon.

Début 2020, deux associations ont fusionné, de nouveaux cadres dirigeants et intermédiaires ont pris leurs fonctions... La proposition du Directeur général - d'un accompagnement au changement, par un intervenant extérieur - apparut pertinente à tous, au regard de plusieurs objectifs identifiés par les membres de l'équipe. Sans forcément se référer à l'étymologie du mot «équipe», l'ensemble des participants à cette expérience de coaching d'une «équipe» de cadres s'est naturellement rassemblé autour d'un langage maritime, pour décrire son commencement : **un équipage embarqué sur un même bateau.**

Au sein de cette nouvelle association ARTÈS-les Olivettes, les professionnels ont partagé, dès le début du coaching, l'envie d'un « *pilotage commun* », comme celle d'une « *qualité de vie à bord* ».

L'avis est unanime sur la pertinence des outils proposés par le coach, innovants et participatifs, qui ont permis une « **mise en lumière de nos complémentarités et valeurs communes** ».

- «Accueillir les nouveaux, connaître la logique de chacun, faire un nouveau gâteau avec de nouveaux ingrédients, changer de vêtements, car on a grandi, améliorer la communication au sein de l'association, pallier l'isolement et les situations d'adversité, favoriser une solidarité, l'utilisation de mêmes codes, considérer et valoriser des intérêts communs.»
- «Aujourd'hui, nous pensons tous que l'existence de ce “*staff*” se concrétisera lorsque celui-ci parviendra à faire le lien entre ce à quoi il aspire et les actions individuelles/collectives qui auront pu être menées en son nom.»
- «Pris dans la tempête de la crise sanitaire qui traverse notre pays, nous restons solidaires, mais fragiles et incertains.»
- «Pourrons-nous maintenir vivant, à nous seuls, le processus de formation d'un staff de pilotage?»
- «Même si notre réalité du moment est plutôt celle d'un équipage, assurant la manœuvre et le service⁵⁹, la volonté pour les professionnels de travailler ensemble à une tâche commune, révélée ou confortée par cette expérience de coaching, est forte et toujours d'actualité.»⁶⁰

Le staff de pilotage ARTÈS-les Olivettes : Paul Quirin (Directeur général), Anne-Marie Bresson (Chef de service, MAS), Claude Calero (Directeur, MAS), Yann Cheramy (Directeur adjoint, Foyer), Pascale Cruau (Cadre de santé, MAS), Sophie Duprat (Directrice, Foyer), Jean-Luc Granier (Directeur, ESAT), Marianne Jouve (Chef de service, SAMS), Éric Mercier (Chef de service, ESAT), Agnès Padovani (Directrice adjointe, Foyer), Sébastien Pichon (Directeur, IME), Fabienne Ranc (Chef de service, IME), Lilou Sembely (Directrice adjointe, SESSAD), Nathalie Vigne (Directrice, SAMS, SAVS)

59. Rey, A., *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 2019, entrée «équipage».

60. Tous les propos rapportés sont ceux des cadres qui ont participé à l'expérience de coaching, proposée par Erica Estevan.

CONCLUSION : « PERSONNE N'EST INDISPENSABLE, CHACUN EST IRREMPLAÇABLE⁶¹ ».

Selon Michel Foudriat, « *le changement ne peut résulter que d'un processus de co-construction d'une méthodologie visant à développer des coopérations créatrices⁶²* ». L'enjeu est donc de taille; le mode de management, l'offre de services, les méthodes déployées, « la manière de faire équipe », doivent s'appuyer sur une conception éthico-humaniste⁶³ qui considère les acteurs de l'organisation comme « irremplaçables⁶⁴ », afin qu'ils soient en capacité de s'engager au plan stratégique.

Dans ce sens, l'approche systémique du coaching d'équipe & d'organisation permet de favoriser les conditions d'une véritable « *coopération au changement* »⁶⁵, en valorisant les ressources du système.

Dans ce type de dispositif, le rôle du coach est d'accompagner les acteurs à un « apprentissage au changement », selon la perspective socioconstructiviste. Des outils (workshops) et des méthodes pédagogiques variés (méthodes narratives, apprentissage coopératif) sont utilisés. En effet, la mise en place de nouvelles modalités d'intervention qui favorisent la dimension coopérative des acteurs — en partageant des représentations communes des situations, en confrontant leurs expériences et en s'inscrivant dans une dynamique de co-construction — permet un positionnement adapté en situation, et, structure les contours d'une identité professionnelle en constante évolution.

En d'autres termes, il s'agit, pour les acteurs de l'équipe, d'apprendre ensemble, en s'appuyant sur une pluralité de visions du monde, tout en assumant leur « *irremplaçabilité* ». En effet,

« là où la singularité peut sembler une notion toute théorique, l'irremplaçabilité en fait une expérience du sujet. Une expérience physique et psychique.

61. Fleury, C., *Les irremplaçables*, Gallimard, 2015, p. 71.

62. Foudriat, M., 2016, *op.cit.*, p. 14.

63. Fleury, C., *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019, p. 4 : « *Comment l'homme a cherché à se construire, à grandir, entrelacé avec ses comparses, pour grandir le tout, et non seulement lui-même, pour donner droit de cité à l'éthique, et ni plus ni moins aux hommes. Quand la civilisation n'est pas soin, elle n'est rien* ».

64. Fleury, C., 2015, *op.cit.*, p. 71.

65. Bigot, P., *op.cit.*, p. 167.

Comprendre la singularité, la ressentir dans son être (avec son cœur, son esprit, son corps), c'est faire l'expérience de l'irremplaçable [chez soi], chez l'autre et dans le monde⁶⁶ ».

Un grand merci aux membres du staff de pilotage ARTÈS-les Olivettes pour leur investissement durant ce chantier de coaching !

66. Fleury, C., 2015, *op.cit.*, p. 70.

BIBLIOGRAPHIE

- Aberkane, I., *Libérez votre cerveau, Traité de neurosagesse pour changer l'école et la société*, Robert Laffont, 2018.
- Ambard, H., Bernoux, P., Herreros, G. *et al.*, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2005.
- Alter, N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2005.
- Avenier, M.J., *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan, 2000.
- Batifoulier, F., Noble, F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2005.
- Bériot, D., *Manager par l'approche systémique*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 2014.
- Bernoux, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2010.
- Bigot, P., *Le coaching orienté solution*, Eyrolles, Édition d'Organisation, 2010.
- Caillé, A., Grésy, J.-E., *La révolution du don. Le management repensé*, Seuil, 2014.
- Chapelle, G., Gérard, E.-G., Simon, M. *et al.*, *L'intelligence collective. Co-créons en conscience le monde de demain*, Gap, Éditions Yves Michel, 2014.
- Chapelle, G., Decoust, M., *Le vivant comme modèle*, Albin Michel, 2015.
- Donnadiou, G., Karsky, M., *La systémique : penser et agir dans la complexité*, Éditions Liaisons, 2002.
- Estevan, E., « Penser la coopération dans les systèmes d'action organisés. Entre conflictualité et complexité des rapports en équipe pluriprofessionnelle », *in Les Cahiers de l'Actif* n° 510/511, 2018, pp. 177-191.
- Fleury, C., *Le soin est un humanisme*, Gallimard, 2019.
- Fleury, C., *Les irremplaçables*, Gallimard, 2015.
- Fleury, C., *La fin du courage*, Fayard, 2010.
- Foudriat, M., *La co-construction. Une alternative managériale*, Presses de l'EHESP, 2016.

- Foudriat, M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2013.
- Foudriat, M., «Temporalités des processus de coopération entre acteurs dans les changements organisationnels et dispositifs d'intervention sociologiques», in *Théoriser les pratiques professionnelles. Intervention et recherche-action en travail social*, L'Harmattan, 2003.
- Genelot, D., *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, Dunod, 2017.
- Haeringer, J., *La démocratie : un enjeu pour les démocraties d'action sociale*, Desclée de Brouwer, 2008.
- Hamman, E., Nguyen, M., Rohmann-Labat, I. *et al.*, «Positionnement professionnel et éthique dans le travail en équipe», in *Les Cahiers de l'Actif* n° 402/403, 2011, pp 209-219.
- Harari, Y., *Sapiens*, Albin Michel, 2015.
- Hoarau, C., Laville, J.-L., *La gouvernance des associations*, Érès, 2008.
- Kourilsky, F., *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, Dunod, 2014.
- Kropotkine, P., *L'entraide. Un facteur de l'évolution*, Écosociété, 2001.
- Le Boterf, G., *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Le Moigne, J.-L., *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1999.
- Mallet, J., *Développement des personnes et développement des organisations*, Aix-en-Provence, Formation Conseil Éditeur, 1996.
- Mallet, J., *L'entreprise apprenante. De l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité*, Aix-en-Provence, Oméga Formation Conseil, 1994.
- Maslow, A., *Être humain*, Eyrolles, 2013.
- Mauss, M., *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, La république des Lettres, 1925.
- Morin, E., *La Méthode 6. Éthique*, Seuil, 1977.
- Morizot, B., *Manières d'être vivant*, Actes Sud, 2020.
- Rosnay, De, J., *Le microscope, vers une vision globale*, Seuil, 1977.
- Sainsaulieu, R., *L'identité au travail*, Presses de la FNSP, 1977.
- Servigne P., Gauthier, G., *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les Liens qui Libèrent, 2019.



PROPOSITION DE COACHING D'ÉQUIPE & D'ORGANISATION

Créer et soutenir les conditions du changement dans les ESSMS avec la mise en place d'un dispositif d'accompagnement à la coopération en équipe pluri-professionnelle

CADRES ET ACCOMPAGNANTS

■ Notre engagement qualité : une démarche socioconstructiviste qui vise la création d'un environnement interactif et apprenant

Elle prend appui sur l'expérience des professionnels et des situations liées à leur contexte d'intervention, afin de favoriser une dynamique de réflexion collective, avec le développement de leur compétence à coopérer. En effet, «*un dispositif de type constructiviste doit chercher à inventer les conditions pour créer un processus heuristique visant l'émergence d'un sens partagé entre les acteurs*¹».

■ Effets recherchés par le dispositif de coaching : en direction des équipes de cadres

- Mise en œuvre d'une compétence organisationnelle qui permette de co-créer un cadre de travail intelligible et propice au déploiement stratégique
- Activation d'un sentiment d'intentionnalité collective avec la co-élaboration de projets transversaux
- Construction d'une identité «équipe de cadres» qui «fait corps» avec sa propre culture professionnelle
- Développement de relations de réciprocité au sein de l'équipe avec la mise en place d'un système d'entraide généralisé

■ Effets recherchés par le dispositif de coaching : en direction des équipes accompagnantes

- Engagement des acteurs dans une démarche de co-construction — donc, de coopération au changement —, en envisageant des stratégies collectives au service des bénéficiaires et de leurs projets
- Mise en place des conditions de motivation et d'implication des accompagnants
- Création d'un nouveau système d'action avec la co-élaboration d'une culture d'équipe dynamique
- Organisation d'une cohésion d'équipe avec l'activation de trois fonctions essentielles : la sécurité, la confiance et l'égalité

1. Foudriat, M., *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, Presses de l'EHESP, 2013, p. 254.

■ Moyens et outils pédagogiques :

- Les phases de développement d'une équipe : les travaux de Tuckman/de Katzenbach et Smith
- La modélisation du fonctionnement collectif avec la prise en compte des spécificités du système organisationnel : le modèle 7S
- La culture d'équipe : les travaux de R. R Blake/J S. Mouton/Robert L. Allen
- Les modes de fonctionnement/l'émergence des talents et d'une intelligence collective : le TLP Navigator, l'Ennéagramme...
- Le profil émotionnel de l'équipe pour une compréhension partagée des fonctionnements respectifs (résolution de conflits et établissement de relations de confiance) : les travaux du Dr Richard Davidson
- La cohésion d'équipe : workshops...

Annexe

Carnet de bord du staff de pilotage

Vous trouverez, ci-après, le carnet de bord du staff de pilotage sous forme de diapositives.



AU COMMENCEMENT...

Il était une fois 394 personnes accompagnées par différents professionnels, dans différents établissements et services de deux associations. Un jour, ces deux associations décidèrent de se marier. Chacune avait déjà des professionnels de son côté. Ce mariage demandait un contrat, des procédures, mais aussi du bonheur, de la liberté et de la fraternité. Il fallait mettre en œuvre les conditions d'un bien-être, pour chacune des personnes accompagnées. C'est ainsi que le directeur général, capitaine du bateau, décida de faire naviguer tous les cadres dans la même direction. Pour cela, il demanda à Erica Estevan de les accompagner, le temps d'apprendre à naviguer ensemble, plus loin et plus fort. Ils pourraient alors traverser les tempêtes et profiter ensemble du beau temps. »

Le Staff de pilotage



Le staff de pilotage est un appui à la fonction stratégique. Son action a des implications à l'endroit du projet associatif, des pratiques managériales, des modalités d'accompagnement et en termes d'organisation & de fonctionnement.

Son action est au service d'un ensemble d'acteurs : le CA, le DG, les cadres – membres du staff, les cadres techniques, les personnes accompagnées et les équipes accompagnantes.



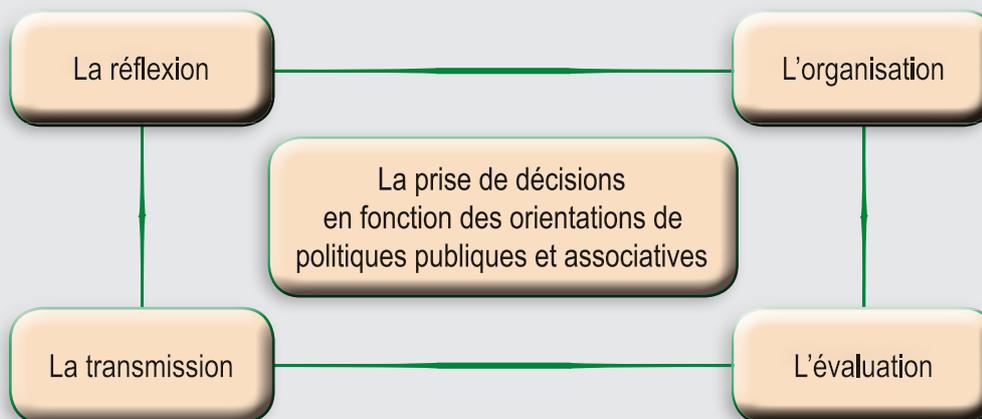
LA COMPOSITION DU STAFF DE PILOTAGE

Le staff de pilotage est composé de 13 cadres managers (directeurs, directeurs adjoints, chefs de service, cadre de santé) qui exercent leurs fonctions au sein des établissements et services (IME, SESSAD, FH, ESAT, SAMS, SAVS, MAS) de l'association ARTÈS-les Olivettes ; ils travaillent en étroite collaboration avec le directeur général.

Le staff de pilotage ARTÈS-les Olivettes : Paul Quirin (Directeur général), Anne-Marie Bresson (Chef de service, MAS), Claude Calero (Directeur, MAS), Yann Cheramy (Directeur adjoint, Foyer), Pascale Cruau (Cadre de santé, MAS), Sophie Duprat (Directrice, Foyer), Jean-Luc Granier (Directeur, ESAT), Marianne Jouve (Chef de service, SAMS), Eric Mercier (Chef de service, ESAT), Agnès Padovani (Directrice adjointe, Foyer), Sébastien Pichon (Directeur, IME), Fabienne Ranc (Chef de service, IME), Lilou Sembely (Directrice adjointe, SESSAD), Nathalie Vigne (Directrice, SAMS, SAVS).



LES FONCTIONS DU STAFF DE PILOTAGE





LE RÔLE DU STAFF DE PILOTAGE

Le staff de pilotage a un rôle de **FACILITATEUR**, en soutenant les cadres managers dans l'exercice de leurs fonctions, au sein des établissements et services dont ils ont la responsabilité (mise en réflexion, débat, en vue d'une prise de décision et définition d'orientations).

Le pilotage renvoie à la mise en œuvre de quatre fonctions : la co-définition des stratégies à déployer, leur co-validation, leur mise en œuvre et leur co-évaluation. Il nécessite d'adopter une vision globale, tout en considérant les spécificités des établissements et services. Le maître mot : **PROPOSER – CRÉER – DÉVELOPPER - ÉVALUER**



LES VALEURS DU STAFF DE PILOTAGE

La liberté : elle s'exprime au travers de la reconnaissance et la mise en œuvre de conditions qui permettent aux personnes accueillies d'exercer leurs droits (évocation de la notion de contrat social).

La fraternité : reconnaissance de l'Autre en tant qu'être existant, à la fois dans sa différence et dans le fait que nous appartenons tous à la même communauté des hommes.

« De l'être à l'Autre, de l'Autre à l'existant ».
E.Levinas

L'humanisme : accepter l'Autre tel qu'il est avec ses différences et peu importe sa situation. « L'humain » est au centre des préoccupations.

L'engagement : il peut s'apparenter à une forme de militantisme, car il s'agit de défendre la condition Humaine, notamment dans l'exercice des droits fondamentaux ; ce qui suppose un investissement, une implication et une croyance en l'Autre.



LES FINALITÉS DU STAFF DE PILOTAGE

Créer les conditions de la participation, de l'expression de toutes les personnes, en tant que sujets de droits, peu importe leur situation.

Faciliter la mise en œuvre de conditions de bien-être, d'épanouissement pour toutes les personnes accompagnées ; en d'autres termes, il s'agit de permettre aux personnes d'exercer leur **droit au BONHEUR**.



LES PRINCIPES D'ACTION DU STAFF DE PILOTAGE

Le principe de veille juridique et financière : il suppose de s'informer collectivement et à maxima, des nouvelles orientations législatives, réglementaires, juridiques, financières - notamment dans le secteur du handicap et de leurs implications (responsabilité collective).

Le principe d'accompagnement : il invite à s'engager dans une juste proximité relationnelle avec l'Autre - être à ses côtés pour bien vivre ensemble, aller vers... (valeurs de liberté, fraternité, d'humanisme, d'engagement).

LA POSTURE SOUS-TENDUE

- L'écoute.
- La communication.
- L'explication.



Les aspects organisationnels :

Le comité d'ingénierie (coing),

une instance stratégique



LES OBJECTIFS DU COMITÉ D'INGÉNIERIE (COING)

Préalable :

établissement d'un ordre du jour transmis en amont aux participants de la réunion.

■ Impulsion d'une dynamique collective et d'une mise en réflexion afin de co-construire des décisions (selon une approche résolutive).

- Transmission et traitement en commun des informations circularisées.
- Consultation des cadres, au fur et à mesure de l'avancement des projets.



LES FONCTIONS DU COMITÉ D'INGÉNIERIE : UN LIEU RESSOURCE...

... Propice à l'ingénierie :

Réflexion
collective

Développement /
ouverture

Décision
collective

... Au partage :

D'expériences

D'une vision
stratégique

... Afin de favoriser :

Une cohésion
d'équipe



LES CATÉGORIES D'OBJETS ABORDÉS EN COMITÉ D'INGÉNIERIE (COING) :

- Le projet associatif, ses déclinaisons et les implications afférentes.
- La veille au plan juridique, législatif et financier.
- Les pratiques managériales sur les établissements et services.
- Les procédures et outils à mettre en œuvre.



LA POSTURE DES ACTEURS AU SEIN DU COMITÉ D'INGÉNIERIE (COING) :

- L'écoute (suspendre sa pensée pour accueillir la parole de l'Autre).
- La bienveillance (absence de jugement).
- La solidarité (mise en place d'entraides).
- Le respect des singularités et des visions du monde.
- La responsabilité (positionnement pleinement assumé).



LE RÔLE DES ACTEURS AU SEIN DU COMITÉ D'INGÉNIERIE (COING) :

**L'ANIMATEUR :
« CHEF D'ORCHESTRE »**

Tous les acteurs du COING ont un rôle de
REGULATEUR-FACILITATEUR au service
de la création d'**UNE DYNAMIQUE
PARTICIPATIVE**



Et pour finir : « Le projet ONTIQUE » du staff de pilotage...

