

Approche systémique du management et ingénierie de la prise de décision

Vers la mise en œuvre d'un positionnement et d'une posture stratégiques des cadres de l'intervention sociale

Ces quinze dernières années, les secteurs social et médico-social ont connu de profondes mutations, qui les ont conduits à déconstruire leurs anciens schémas, pour s'ouvrir à de nouvelles configurations, avec une centralité affirmée - celle du bénéficiaire comme sujet de droits.

Ainsi, les établissements et services sont invités à penser leurs modes d'organisation et de fonctionnement, en proposant de nouveaux systèmes opérationnels de coopération pluri-professionnelle. Les positionnements et postures des cadres, comme leur manière d'exercer leurs fonctions, s'en trouvent particulièrement convoqués; l'enjeu - pour ces derniers - étant d'élaborer et de mettre en œuvre de nouvelles modalités d'accompagnement au changement - afin de créer les conditions d'une offre de services de qualité à l'endroit des bénéficiaires.

L'enjeu est donc de taille pour les cadres de l'intervention sociale, puisqu'ils doivent être en capacité de construire des réponses innovantes et adaptables aux diverses situations rencontrées, tout en considérant les évolutions environnementales; ce qui implique qu'ils développent un certain nombre de compétences en matière d'expertise, de diagnostic, de conduite de projets, d'apprentissage au changement, ainsi qu'une véritable ingénierie de la prise de décision.

Erica Estevan

*Formatrice Consultante dans les organisations sociales et médico-sociales,
www.eric aestevan.com.*

I - UNE OFFRE DE SERVICES DE QUALITÉ¹ APPELLE À UNE RIGUEUR AU PLAN CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE... DONC EN TERMES DE SENS

« *Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde [...]* ».
Albert Camus

L'EXPERTISE : UNE COMPÉTENCE INÉDITE AU SERVICE DE LA PROMOTION DES BÉNÉFICIAIRES ET DE LEUR SITUATION

L'un des principaux moteurs de la révolution culturelle dans les secteurs social et médico-social est « *l'introduction d'une logique de services²* ». Ce nouveau cadre de droit modifie le statut des personnes dans les relations qu'elles entretiennent avec les professionnels. L'instauration de relations de transaction plus lisibles entre prestataires et bénéficiaires est devenue le mot d'ordre des ESSMS.

En effet,

« le travail social pose en postulat que l'utilisateur est au centre de son action. Il se veut au service³ de la personne. Elle est sa raison d'être, sa finalité [...]. L'intervention du travail social est donc une dynamique interactive où la relation usager/professionnel prend son origine dans la personne du bénéficiaire et doit rester à son service. C'est aussi une démarche qui engage l'utilisateur à être co-auteur et co-réalisateur du processus qui vise à lui permettre d'exercer sa citoyenneté⁴ [...] ».

Dans ce sens, la logique de services implique :

- la mise en place d'espaces « démocratiques » de consultation/négociation avec le bénéficiaire et son entourage ;

1. Plus exactement, l'assurance qualité, « c'est-à-dire un engagement témoignant de cette entente entre prestataires et bénéficiaires ». [...] « Un prestataire de service ne doit jamais oublier que sa principale contingence demeure la conquête et la fidélisation de clients par une offre pertinente générant de la satisfaction ». Loubat J.R., 2014, *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 122 p.

2. Loubat J.R., 2007, *Promouvoir une relation de service en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod.

3. **Le service** (« du latin *servitium* ») signifie « esclave » ; il peut se définir comme l'ensemble des engagements d'un établissement ou d'un service à l'endroit des bénéficiaires. Il prend la forme d'une transaction qui répond aux besoins et attentes de ces derniers. Il se compose notamment, par les différentes prestations offertes par l'établissement ou le service.

Dans ce sens, **les prestations** représentent la déclinaison du service et trouvent leur traduction dans le livret d'accueil, plus spécifiquement dans le contrat de séjour ; elles sont reliées aux activités de l'établissement. Elles représentent un ensemble de « fournitures » de différentes natures (hôtelières, locatives, psychologiques, éducatives...) qui sont amenées à évoluer et à s'ajuster à la situation des bénéficiaires.

4. Ladsous J., Bouquet B., 2007, *L'utilisateur au centre du travail social*, Rennes : ENSP, 7 p.

- la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation⁵ du service rendu⁶;
- le recours systématique à la contractualisation des prestations proposées.

L'offre de services désigne donc une palette de réponses adressées aux bénéficiaires en fonction de l'évolution de leur situation et suppose qu'une méthodologie d'appréciation/d'évaluation des services (services attendu, déclaré et rendu) soit mise en œuvre :

- la captation de la situation des bénéficiaires est assurée avec la mise en place de techniques et d'outils de consultation,
- la capacité des établissements et services à faire connaître et comprendre leur offre est rendue possible avec la réactualisation de leurs projets,
- l'appréciation du service rendu prend appui sur des dispositifs tels que le dispositif de projets personnalisés.

En d'autres termes, cela exige de la part des établissements/services et des managers, d'effectuer une clarification de l'ensemble des réponses proposées, appelant à une mise en tension dialectique entre une visée politique et un positionnement managérial qui prend appui sur la dimension du « projet », avec la prise en compte de la liberté des personnes à pouvoir accéder à leurs droits. Dans ce sens, elle réside également dans la possibilité pour une personne, de bénéficier d'une offre de services adaptée à sa situation.

Un détour du côté de la philosophie est nécessaire afin d'éclairer cette pensée. Paul Ricœur⁷ indique que « la liberté représente tout ce qu'une personne, toutes choses prises en compte, est capable ou incapable d'accomplir », ainsi que « la capacité pour une personne de mener la vie qu'elle choisit⁸ ».

5. L'évaluation renvoie à « la délibération sur les valeurs ». C'est un processus dynamique, une prise de distance critique et appréciative qui passe par la négociation productrice de sens.

6. La qualité du service rendu doit être favorisée *a maxima* avec la mise en œuvre de projets. D'une manière générale, il s'agit de réduire l'écart entre le service attendu qui désigne les réponses souhaitées par le bénéficiaire, le service déclaré qui correspond à l'offre à laquelle s'engage l'établissement prestataire et le service rendu qui renvoie à l'effectivité des réponses délivrées.

7. Ricœur P., 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Paris : Gallimard, 228 p.

8. Cette notion fait également référence à l'avènement des **logiques de parcours** (« La notion de parcours de vie désigne l'ensemble des événements intervenant dans la vie d'une personne et les différentes périodes et transitions qu'elle connaît. Ces dernières affectent son bien-être physique, mental et social, sa participation à la vie sociale ». [...] Dans ce nouveau mode d'accompagnement, la notion de parcours est autant à analyser au sein de la structure qui accompagne la personne qu'en dehors de cette structure ». Rapport de la CNSA., 2012, Promouvoir la continuité des parcours de vie.), qui appellent à considérer les **ASPIRATIONS** (« mouvement du désir vers un idéal ») de la personne dans le cadre de la réalisation de son **PROJET DE VIE** (Il s'agit du projet personnel de la personne. Il ne se négocie pas, contrairement au projet personnalisé qui fait référence à une démarche dynamique, à une personnalisation des actions en direction d'un bénéficiaire singulier).

Pour le dire autrement...

L'appréciation de la situation des bénéficiaires s'inscrit dans la lignée d'une logique de services. De même, la capacité d'un établissement à personnaliser le service rendu passe par la mise en œuvre de projets comme les projets personnalisés. Le participe passé « personnalisé » désigne un mouvement « adapté à chacun » ; il s'agit de « donner un caractère personnel, unique à quelque chose⁹ ». Ce mouvement implique un changement de regard et de perspective à l'endroit des bénéficiaires. Ce sont des personnes douées de capacités et de compétences. En effet, pour Paul Ricœur¹⁰, la notion de capacité comprend quatre déclinaisons : la capacité à être auteur de sa parole ; à se désigner soi-même auteur de ses actes ; à se raconter, à être narrateur de son histoire ; à estimer ses actions de manière bonne ou mauvaise, ainsi que celles des autres.

Dans ce contexte, l'expertise devient tout naturellement une compétence inédite, procédant à un mouvement de professionnalisation du travail social, dont la finalité est avant tout **la promotion des bénéficiaires**. Cette compétence – c'est-à-dire la capacité à mener une démarche d'expertise dans leur contexte d'intervention – constitue un appui technique pour les cadres de l'intervention sociale.

« Engager une démarche d'expertise consiste à produire de la connaissance objectivée en vue de proposer des systèmes de résolution qui répondent à une situation donnée ¹¹ ». La démarche d'expertise renvoie à une manière particulière de « marcher », de « cheminer » par phases, en faisant appel au registre du positionnement et de la posture professionnels. En d'autres termes, en conduisant une démarche d'expertise, il s'agit d'incarner un sens¹² et une posture éthique, qui trouvent une traduction dans la définition d'axes de résolution ; elle revêt par là même, une dimension « technique ».

Elle s'arrime au registre politique et doit servir la décision, tout en permettant au professionnel cadre, d'asseoir son positionnement et de répondre à sa mission première, en direction des personnes accueillies.

9. Dictionnaire Hachette., 2010, 1229 p.

10. Ricœur P., 2004, op.cit.

11. Guellil A., Guitton-Philippe S., 2016, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, 4^{ème} édition, Paris : ESF Éditeur, 38 p.

12. En référence à des valeurs et finalités .

LE PROJET VA À L'ENCONTRE DU VIEILLISSEMENT INSTITUTIONNEL

Pour les existentialistes comme Jean-Paul Sartre¹³, le projet concerne chacun d'entre nous, dans sa manière d'être au monde. Il s'agit d'être en projet pour être en vie; ce qui implique une part qui échappe irrémédiablement à la maîtrise rationnelle de l'existence. Pour cela, il rompt avec l'idée du déterminisme¹⁴ ». Le projet va à l'encontre du vieillissement institutionnel¹⁵ pour permettre un questionnement autour du sens et des actions menées. En effet, avec le projet, « 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 souvent bien plus fortes que ne le suppose le sens commun¹⁶ ». Il peut s'envisager comme un moyen, qui s'inscrit dans un processus dynamique de changement, au service des bénéficiaires et de la qualité de l'offre de services.

Le projet garantit les droits des bénéficiaires et fournit aux professionnels, les principaux repères qui balisent leurs pratiques. Ainsi, la conduite d'une démarche de projet – pour tout manager – revêt une dimension stratégique et apparaît comme un levier de changement.

Les différents niveaux de projet

- **Le projet associatif** : il s'inscrit comme un « projet de transformation sociale » qui positionne l'association comme un acteur incontournable de la démocratie. Dans ce sens, les associés font émerger un objet social commun, qui se réfère à des valeurs partagées et s'inscrit dans des enjeux d'actualité. L'élaboration du projet associatif implique une réflexion collective des associés dans le champ du politique, de l'éthique et du stratégique.
- **Le projet associatif – le projet managérial** : le projet managérial est considéré comme la continuité naturelle du projet politique. « Ce projet managérial s'articule autour de cinq grandes fonctions : la fonction diagnostic, la

13. Contat M., avril-mai 2008, *Lire Sartre aujourd'hui. Penser l'Homme*, Le Point Hors-série, n° 17, pp.19-35.

14. C'est une conception du monde qui fait de tout phénomène, la conséquence inévitable d'une cause qui l'a précédée dans le temps. Elle peut être considérée comme une forme de négation de la liberté humaine.

15. « Le vieillissement institutionnel intervient quand le dispositif est figé, immuable, que la contestation n'a plus de place et ne remplit plus sa fonction de questionnement, "de poil à gratter" ou d'empêcher de tourner en rond [...] ». Miramon J.M., Mordohay F.O., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Dunod, 54 p.

16. Alter N., 2005, *L'innovation ordinaire*, 2^{ème} édition, PUF, 2 p.

fonction projet-développement-recherche, la fonction gestion des ressources (ou des richesses) des personnes, la fonction évaluation qualité et la fonction administration-finances. Il doit être décliné de manière synthétique par le directeur [...], dans le cadre d'un schéma directeur validé par le conseil d'administration¹⁷ ».

- **Le projet d'établissement – le projet personnalisé** : le projet d'établissement est un document de référence indispensable. Il répond à la mission que se fixe l'établissement. Le projet personnalisé, quant à lui, correspond à la mise en acte du projet d'établissement. « Le projet personnalisé représente donc l'aménagement de la mission globale d'un établissement¹⁸. »
- **Le projet d'activité – le projet personnalisé** : le projet d'activité est une forme d'action programmée qui crée les conditions favorables à la mise en œuvre des projets personnalisés, à partir de divers supports (artistiques, culturels, socio-relationnels, thérapeutiques...).

Focale sur le projet d'établissement ou de service

Défini à l'article L.311-8 du CASE, le projet d'établissement ou de service « est donc un outil qui garantit les droits des usagers en ce sens qu'il définit des objectifs en matière de qualité des prestations et qu'il rend lisibles les modes d'organisation et de fonctionnement de la structure¹⁹ ». Ainsi, l'évaluation du projet d'établissement ou de service permet aux professionnels de s'inscrire dans un processus dynamique, tout en se plaçant dans des conditions optimales pour jouer un rôle dans l'élaboration de la visée institutionnelle. La participation des acteurs constitue un enjeu primordial étant donné que le PE/PS prend la forme d'un « projet partagé [...], vécu au sein de l'entreprise comme réalité à faire advenir, idéal inaccessible, illusion mystificatrice [...] ». Il désigne « l'inclinaison consensuelle qui prend le devant à travers la recherche d'adhésion à des valeurs communes à promouvoir²⁰. »

17. Batifoulier F., Noble E., 2005, *Fonction de direction et de gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, 114 p.

18. Loubat J.R., 1998, « Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire », *Le projet en quête de sens*, Les Cahiers de l'Actif n° 266/267, pp 57-69.

19. Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles., 2010, *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, HAS, 11 p.

20. Boutinet J.P., 2008, *Anthropologie du projet*, 3^{ème} édition, PUF, 239 p.

UN MANAGER AVERTI EN VAUT DEUX : CARACTÉRISTIQUES ET INCIDENCES DES DÉMARCHES SE RÉFÉRANT À UNE PERSPECTIVE RATIONNELLE DANS LES ESSMS

« C'est l'intelligence qui est en crise, car elle est figée dans des modes de pensée inadéquats ».

Michel Crozier

Pour la perspective rationnelle du changement, les comportements sont prévisibles. Un dysfonctionnement est identifié autour d'une dimension (technique...); ses causes sont recherchées (déficit, manque...) et des corrections sont envisagées. Il s'agit de décomposer de manière analytique le problème et de trouver son origine. Cette approche peut conduire à l'établissement de diagnostics partiels avec des boucs émissaires techniques et/ou humains, responsables de tous les maux. En effet, percevoir une chose équivaut à la figer, car toute chose est en mouvement constant; en d'autres termes, en interaction.

D'un point de vue méthodologique, la perspective rationnelle postule qu'il est nécessaire de décomposer le réel pour l'analyser (approche basée sur la raison et l'objectivité).

Une situation problème est énoncée avec l'identification des différents facteurs générant des dysfonctionnements; il s'agit de les analyser séparément pour trouver des causes pour chacun d'entre eux et envisager des explications, afin de dégager une somme de préconisations (appelées solutions au problème).

LES ÉTAPES TYPES D'UNE DÉMARCHE DE CHANGEMENT SELON LA PERSPECTIVE RATIONNELLE

Identification d'éléments dysfonctionnels et/ou problématiques dans une vision linéaire et déficitaire : définition du problème.



Non prise en compte de l'interdépendance des éléments : ils sont abordés isolément les uns des autres et de leur contexte. En effet, l'organisation est envisagée comme un ensemble de parties relativement autonomes et indépendantes les unes des autres.



Mise en exergue des éléments repérés comme dysfonctionnels et/ou problématiques. Le problème est synonyme de difficultés. De ce fait, les « dysfonctionnements » sont perçus comme résultant de déficits.



Décomposition des éléments repérés : il s'agit de trouver des causes, des explications aux manques et/ou aux déficits constatés. Les problèmes sont analysés sous un angle technique et restreint seulement (réductionnisme dans l'analyse des problèmes, l'élaboration des solutions).

Exemples

- Problème de communication dans l'équipe; solution : formation autour de la communication.
- Absence de projet d'établissement; solution : évaluer le projet d'établissement.
- Les bénéficiaires n'ont pas de projets personnalisés réactualisés; solution : formaliser une nouvelle grille de projets personnalisés.

Les solutions se trouvent dans le même domaine technique restreint avec le plus souvent, la formalisation de nouvelles règles prescriptives qui s'inspirent de solutions déjà testées.

Cette série d'étapes résulte d'une décomposition analytique logique nommée « modèle générique rationnel »

1. Identification d'une situation problème à partir d'éléments « dysfonctionnels » considérés isolément.
2. Analyse des différentes solutions au problème.
3. Sélection d'une solution au problème (le plus souvent au plan technique).
4. Mise en place de la solution.
5. Évaluation finale.

La perspective rationnelle et linéaire amène à une progression maîtrisée avec des étapes clairement identifiées qui ne laissent pas de place aux aléas ou à la prise en compte « des jeux d'acteurs ».

EN GUISE DE TRANSITION...

Ainsi, les droits des personnes et la réalisation d'une offre de services « pleine de sens » qui s'appuie sur une conception éthico-philosophique de l'Homme, sont autant d'aspects primordiaux à considérer en tant que manager « stratégique ». Aucun changement pensé et paramétré avec soin, ne pourra faire l'économie de considérer ses acteurs et leurs jeux, avec une attention particulière. En effet, la stratégie fait partie de l'univers des systèmes complexes. Cet aspect est d'autant plus important que le changement pousse le système vers l'instabilité et le désordre, impliquant « l'introduction consciente de la perturbation dynamique et du désordre créatif dans l'ordre mortel et figé d'un univers de règles et de rapports de force ». Le manager pourra « appliquer [...] des principes sous-tendant les théories de la complexité et les théories du chaos [...] »²¹. En d'autres termes, il s'agit – en tant que cadre de l'intervention sociale – de prendre appui sur l'approche systémique du management pour permettre à son système de rester « ouvert » et de « s'auto-organiser ».

21. Mallet J., 1996, *Développement des personnes et développement des organisations*, Aix-en-Provence : Formation Conseil Éditeur, 46 p.

II - L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DU MANAGEMENT²² : VERS UN DÉVELOPPEMENT DE LA CONSCIENCE ET DE L'ENGAGEMENT STRATÉGIQUES DES CADRES DE L'INTERVENTION SOCIALE

L'approche systémique et l'analyse systémique qui en découle peuvent être considérées comme « une nouvelle méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action ».

Joël de Rosnay

QUELQUES NOTIONS CLÉS DE L'APPROCHE SYSTÉMIQUE

- **La complexité** signifie « *tisser ensemble* ». Elle peut se définir comme le tissu d'évènements ou d'actions. Elle ne se laisse jamais totalement appréhender; le nombre d'éléments étant immensément grand. Dans ce sens, une organisation, une communauté humaine ou un homme peut être envisagé sous l'angle de la complexité.
- **Le système** « *est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but* ». Cette définition implique de considérer une pluralité d'éléments en interaction pour appréhender la totalité du système; système qui peut être qualifié de « vivant » et de « finalisé ». En effet, toute action sur le système produit des effets non escomptés; d'où la notion d'imprévisibilité. Dans cette approche, la relation entre les éléments du système est importante à considérer.
- **Le principe de non-sommativité** renvoie au fait qu'un système est bien plus que la somme de ses éléments. En d'autres termes, une organisation est bien plus que la somme des hommes qui la compose. Les interactions multiples favorisent des phénomènes d'émergence (comportements nouveaux, élaboration de projets, développement de compétences...).
- L'auto-organisation est la propriété d'un système qui peut modifier spontanément sa structure en fonction des conditions externes. Il s'agit de favoriser l'homéostasie du système, c'est-à-dire de maintenir sa stabilité. Pour trouver cet équilibre indispensable à sa survie, des régulations (réunions, évaluations...) vont être mises en place. En effet, toute organisation – étant un système vivant – tend à se dégrader. De ce fait, elle doit se réorganiser sans cesse pour rester un système ouvert (sur son environnement) et autonome. À

22. « Si l'on veut plus précisément définir le management, il paraît indispensable de se référer à la théorie des systèmes. Nous pouvons en effet considérer le management comme la conduite d'un système d'action, c'est-à-dire un ensemble de ressources mises en cohérence, de méthodes, de techniques déployées au service d'objectifs de transformation. [...] **En somme, le management constitue une pragmatique des systèmes d'action collective** ». Loubat J.R., 2014, op.cit., pp 12-13.

contrario, les systèmes fermés sont repliés sur eux-mêmes et sont incapables de s'adapter à leur environnement. Ils se sont éloignés de leurs missions.

- **L'équifinalité** indique qu'un même état final peut être atteint en empruntant des chemins différents. Dans ce sens, l'approche systémique accorde une importance particulière à la dimension processuelle. À titre d'illustration, l'évaluation du projet porte sur la pratique d'accueil et d'accompagnement. Nous évaluons « *ce que nous cherchons à produire* », c'est-à-dire l'ensemble des actions conduites pour répondre à la situation de la personne.

En d'autres termes, la démarche d'évaluation consiste à porter une appréciation sur les effets observés par les actions engagées, tout en considérant les phénomènes processuels et interactionnels.

L'approche systémique favorise une vision globale et une appréhension de la réalité complexe. Elle nécessite d'adopter une logique conjonctive qui unit et relie les différents éléments d'un système entre eux. Elle favorise une vision interactionnelle et dynamique. Le monde est vivant, l'énergie s'échange ; les choses bougent et interagissent. Dans ce monde de la complexité, il y a de la place seulement pour l'instabilité, l'ouverture et l'incertitude. Elle peut paraître déstabilisante de prime abord, car elle implique de faire le deuil d'une réalité maîtrisée, organisée, prévisible et d'être tourné vers l'avenir.

En d'autres termes, elle « [...] renonce au fait de "tout savoir - tout comprendre" des situations et donne sa préférence aux appréhensions "croisées" et globales. Elle prend en compte la complexité des situations et des phénomènes, conçoit une congruence de la matière et de l'esprit et privilégie les processus interactionnels et leur dynamique²³ ».

VERS UN REPÉRAGE SYSTÉMATIQUE DES POTENTIALITÉS, RESSOURCES ET POINTS D'APPUI STRATÉGIQUES AU SEIN DES ORGANISATIONS

Le manager systémique s'appuiera sur quatre principes pour envisager son action

- **Prendre en compte l'évolution potentielle**

Il s'agit d'envisager le temps de manière dynamique, en considérant l'évolution potentielle d'une situation donnée. Au lieu de penser le temps de manière « figée » avec ses problématiques, nous pouvons opérer un changement de perspective, en portant un regard « cinématographique » sur les événements. Des changements, des « possibles » peuvent être observés.

23. Guellil A., Guitton-Philippe S., 2016, op.cit., 87 p.

Le fait d’appréhender le temps comme « imprévisible » permet de ne pas s’enfermer et surtout de « ne pas créer » une routine répétitive, qui ne laisserait de la place que pour des enchaînements - à l’infini - de problématiques, de difficultés...

■ **Privilégier le processus**

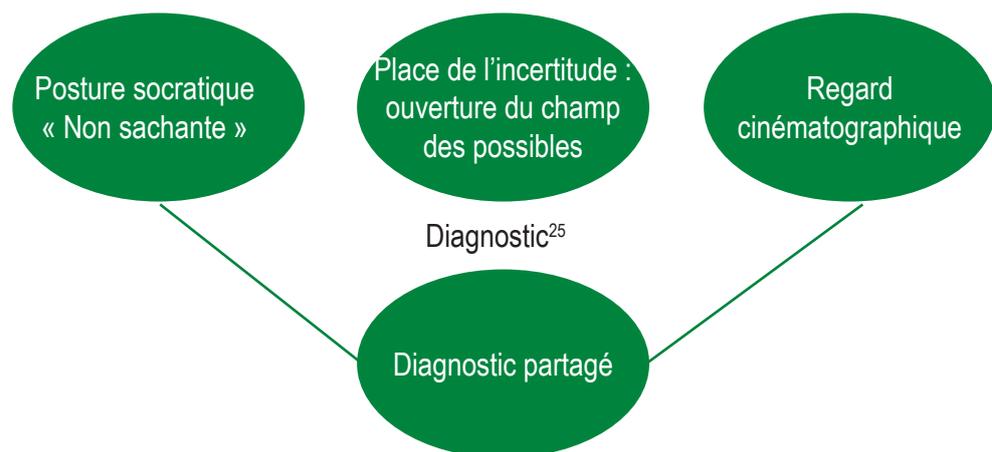
Comme nous l’avons énoncé précédemment, les situations rencontrées sont changeantes et se caractérisent par un potentiel d’évolution non prévisible. C’est pour cela qu’il est important de se centrer sur le « processus » ; il nous permet de prendre en compte les évolutions plutôt que les dysfonctionnements.

■ **Adopter une vision globale**

Ainsi, il est important de renoncer à trouver une « explication » à la situation décrite. Pour résumer, l’élaboration d’une explication et les tentatives de compréhension apportent des informations sur le fonctionnement psychique/ relationnel de l’auteur, mais ne permettent pas de situer le système dans sa globalité et dans la relation qu’il entretient à son contexte.

■ **Considérer les ressources du système et 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 en 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 imminent paradoxal.²⁴ »



24. Kourilsky F, 2014, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, 5^{ème} édition, Dunod, avant-propos, 11 p.

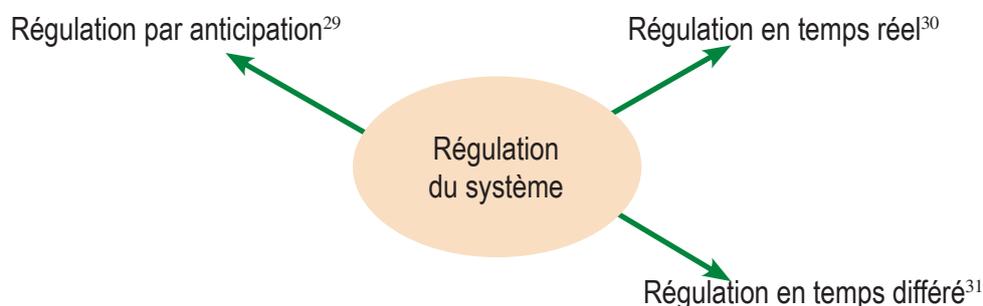
25. Diagnostic : « *Dia* » (idée de traverser, **de mouvement**, d’intermédiaire). Ces connaissances (« Agnoscere ») « **dynamiques** » sont contextualisées, revêtent une dimension prospective et sont envisagées dans une logique d’interdépendance/de reliance.

LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION SYSTÉMIQUE

- Elle privilégie l'autodiscipline plutôt que le contrôle hiérarchique.
- Elle favorise « l'apprentissage en équipe » et le développement des compétences.
- Elle accorde une importance particulière aux interactions des éléments de son système.
- Elle instaure et entretient « une vision partagée » en organisant un juste équilibre entre réflexion et action.

■ La régulation²⁶ – communication²⁷ est au cœur des systèmes complexes.

Les cadres jouent un rôle dans l'organisation rigoureuse des circuits d'informations ; ils prennent forme à travers une pluralité d'espaces de travail transversaux²⁸.



26. « 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 ». Donnadiou G., Karsky M., 2002, *La systémique : penser et agir dans la complexité*, Paris : Éditions Liaisons, in Beriot D., 2014, *Manager par l'approche systémique*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 164 p.

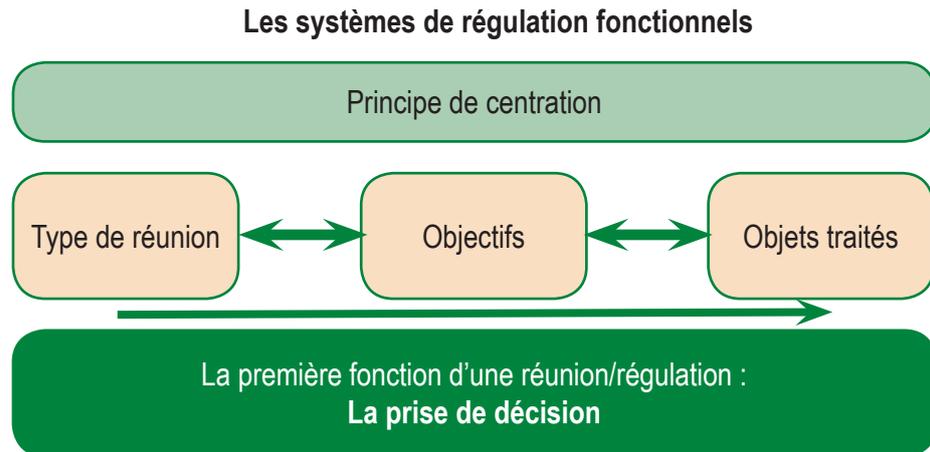
27. La communication vise à produire un effet chez celui à qui elle s'adresse. Elle suppose d'identifier au préalable les attentes, le « fonctionnement » de la personne, pour bâtir un contenu informationnel adapté à son cadre de référence. Elle acquiert alors sa pleine dimension relationnelle pour remplir sa fonction d'influence. C'est pour cela qu'il est important d'en clarifier les objectifs et faciliter leur atteinte grâce à des stratégies d'échange adaptées.

28. Beriot D., 2014, op.cit.

29. Modifications en amont, de la trajectoire du système (exemple : présentiel renforcé au regard du contexte, embauche de personnels sur une période de forte activité, mise en place de réunions de préparation...).

30. Ajustements en temps réel avec la conduite d'évaluations intermédiaires au fur et à mesure du déploiement du processus de changement.

31. « Elle s'apparente à un dispositif de sécurité, à la fois stratégique et technique, indispensable pour maintenir les acteurs dans la bonne trajectoire dans un environnement évolutif. [...] Si la régulation en temps différé est décalée par rapport à la dynamique du système, elle reste néanmoins celle qui permet de percevoir les effets cumulés de toutes les perturbations de la transformation ». Beriot D., 2014, op.cit., 163 p.



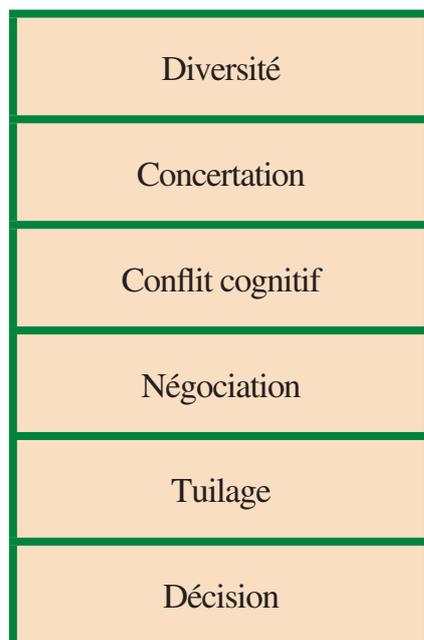
Parole d'un directeur adjoint à son arrivée au sein d'un complexe d'établissements et services dans le secteur du handicap : exemple d'un système de régulation dysfonctionnel

Le sens d'une action collective à inventer

Les réunions étaient caractérisées par leur confusion et polyvalence. C'était le système de régulation dans son ensemble qui devait être repensé. L'absence d'instances appropriées amenait les professionnels à traiter, dans un même temps, des objets liés à l'organisation, à l'accompagnement... Les différents objets s'enchaînaient, se superposaient sans réelle cohérence. La difficulté à produire des propositions et à envisager leur mise en œuvre concrète pouvait être observée. La coopération en équipe pluri-professionnelle n'était pas le mode de fonctionnement privilégié. Or, une synergie entre toutes les catégories de professionnels était postulée, mais peu explicitée et mise en pratique. Pour illustrer mes propos, je prendrai appui sur une situation, qui à mon sens, vient éclairer la confusion des places et rôles dans les réunions. L'animateur des réunions était le plus souvent, le psychiatre. Il énumérait l'ensemble des personnes accompagnées pour en décliner les troubles qui affectaient leur vie et leur relation à l'autre. La terminologie employée prenait appui sur des classifications nosologiques classiques. Elle ne permettait pas aux professionnels, d'envisager les personnes accompagnées autrement que sous le registre du pathologique.

Tous les axes de travail concernaient la sphère psychiatrique avec la délivrance de traitements médicamenteux lourds et sans rencontre préalable avec la personne concernée et son entourage. Les synthèses élaborées annuellement mettaient très peu en perspective l'évolution des situations. Par conséquent, la promotion de la personne n'était pas recherchée, tout comme l'affirmation d'une réelle logique de services.

Illustration du processus de prise de décision



- **La diversité** : les membres d'une équipe portent des regards différents sur les situations rencontrées. Cette différenciation permet de nourrir la réflexion.
- **La concertation** : c'est une démarche indispensable à la réflexion collective, permettant le croisement des regards et des expertises ; elle s'inscrit dans le registre préparatoire à la décision.
- **L'émergence de conflits cognitifs** : il s'agit de faire surgir les divergences et différences entre les positions de chaque acteur. Pour cela, les temps de confrontation des idées et des arguments doivent être favorisés dans l'objectif d'un accord construit et négocié entre les acteurs.
- **La négociation** : elle prend appui sur les divergences d'opinions et de points de vue pour rechercher le consentement des acteurs qui doivent réaliser des compromis, sans tomber dans la compromission.
- **La recherche de zones de recouvrement et de tuilage** : l'animateur s'efforce d'opérer des rapprochements. Il porte un intérêt aux convergences des idées (au lieu de considérer les points de désaccord) pour construire une vision progressive et consensuelle.

Illustration - le dispositif d'apprentissage coopératif :

« la co-construction, une alternative managériale³² »

Ce type de dispositif prend appui sur une conception constructiviste de l'apprentissage avec la mise en place de nouvelles modalités pédagogiques qui favorisent la dimension coopérative (basées sur les modalités du « savoir-faire ensemble ») : partage des représentations, confrontation des expériences et inscription dans une dynamique de co-construction. Il est constitué de plusieurs phases interdépendantes : des séquences de capitalisation des connaissances/de croisement des réflexions, avec la réalisation d'écrits intermédiaires et de lectures collectives. Les différentes séquences – au long cours – doivent être pensées de manière à permettre une continuité dans la réflexion engagée et le passage d'une pensée plurielle à une pensée commune ; l'objectif étant - pour l'animateur - d'organiser des emboîtements d'idées au fur et à mesure des séquences, afin d'esquisser des propositions argumentées et de dégager de nouveaux objets de travail pour les prochaines séquences de réflexion (ce qui suppose l'organisation de temps d'évaluation et de « retour d'expérience³³ »). Ainsi, l'animateur porte un intérêt particulier à la convergence des idées afin d'aboutir à un accord construit collectivement. En d'autres termes, il doit amener à la structuration d'un cadre de travail propice à une créativité collective.

Il s'agit pour les participants « d'apprendre/de construire ensemble, en s'appuyant sur les pluralités de points de vue et de visions du monde.

32. Foudriat M., 2016, *La co-construction. Une alternative managériale*, Rennes : Presses de l'EHESP, 21 p. « La co-construction est un processus par lequel des acteurs différents confrontent leurs points de vue et s'engagent dans une transformation de ceux-ci jusqu'au moment où ils s'accordent sur des traductions qu'ils ne perçoivent plus comme incompatibles. Ce moment particulier est celui où ils pensent avoir défini un "monde commun" qui va fonder leur compromis; ils pourront alors poursuivre leur coopération afin de construire un projet d'action commun et réfléchir ensemble à sa mise en œuvre ».

33. « Le retour d'expérience est un moment de réflexion pris sur l'action, destiné à analyser un évènement ou une situation en vue d'identifier ce qui peut être amélioré du fonctionnement d'une organisation ». Charleux F, Guaquere D., 2009, *Réussir l'évaluation interne en action sociale*, ESF, 69 p.

Quelques précisions...

Positionnement³⁴ et posture³⁵ du manager systémicien : un tacticien rusé et respectueux

- Il « répond toujours », sans être dans « la réaction » ; il adopte une vision globale et se pose la question suivante : quels sont les effets recherchés par les actions que je souhaite entreprendre ?
- Il est prudent et vigilant ; il ne multiplie pas les entreprises sans avoir une visibilité du contexte, des enjeux et des effets produits.
- Il respecte l'écologie du système ; il favorise son homéostasie.
- Il partage seulement les informations qui sont nécessaires et pertinentes à son entreprise ; il adopte une communication stratégique et a recours à la traçabilité systématique (mail, compte-rendu...).

Les freins à une dynamique de changement selon l'approche systémique du changement

Les neuf manières de mettre en échec le changement qu'on veut impulser, conduire, mettre en œuvre... en tant que cadre :

- considérer que sa réalité est celle des autres ;
- « résister à la résistance » en s'inscrivant dans une logique d'affrontement avec les acteurs, qui agissent pour maintenir - à tout prix - l'homéostasie du système ;
- ignorer les tentatives de solution qui maintiennent le déséquilibre du système ;
- rechercher les causes d'un dysfonctionnement (bouc émissaire) ;
- envisager son modèle personnel comme solution (solution expérimentée dans le passé) ;
- appréhender la difficulté comme l'objectif de changement ;
- choisir comme objectif la solution préconisée ;
- utiliser la formation pour régler des problèmes (formation alibi) ;
- multiplier les moyens de communication à l'infini (perte de sens).

34. Le positionnement : la position renvoie à la place, à l'emplacement, à l'orientation. « Prendre position », « se positionner », consiste à faire connaître clairement son point de vue ou son opinion par rapport à une situation donnée. « Rester sur ses positions » signifie « rester à sa place » avec un refus de changer ou de céder à toute concession. « Se repositionner » renvoie au fait de retrouver une direction en adéquation avec **le sens que nous voulons donner à l'action** (les finalités nous guident et constituent le fil conducteur de notre pratique ; par exemple : créer les conditions pour que tous les bénéficiaires accueillis soient heureux).

35. « Adopter une posture » est une démarche dynamique qui consiste à mettre en œuvre une attitude spécifique (intérieure et extérieure) en situation. Elle est reliée aux valeurs et finalités poursuivies ; elle s'apparente à une démarche intellectuelle et tactique.

LES TYPES DE CHANGEMENT POSSIBLES POUR PENSER UNE DÉMARCHE³⁶ STRATÉGIQUE³⁷

Il existe trois types de changement qui peuvent être actionnés - stratégiquement - sur des temporalités différentes

- **Le changement de type « homéostatique »** : les porteurs du changement expliquent aux acteurs ce qu'on attend d'eux, sous forme de discours explicatifs ou de groupes de travail, afin que ces derniers émettent des propositions de changement. Il s'agit d'expliquer, d'impliquer en « *faisant toujours un peu plus la même chose* ». Aucun changement du système n'est possible. En effet, les stratégies d'opposition sont fortes; les acteurs s'appuient sur les informations transmises par les porteurs du changement pour concevoir des stratégies de défense élaborées.

Ce type de changement peut être activé dans un contexte de renforcement du système : rôle de soutien dans son évolution.

- **Le changement de type « rupture »** : ce deuxième type de changement consiste à placer le système dans un nouveau cadre de travail, qui se traduit par un bouleversement soudain et irréversible pour les acteurs, en termes de repères et de pratiques.
- **Le changement de type « évolutif »** : il s'agit d'une démarche progressive qui amène à un réel changement des pratiques, en s'inscrivant dans une logique d'apprentissage et d'accompagnement au changement.

En d'autres termes, c'est « un processus destiné à faire progresser le système par la prise de conscience, la coopération, la contribution [...] des acteurs concernés mis en situation de participer [...] à leur propre changement³⁸ ».

36. Le vocable démarche, de l'ancien français « démarcher » signifie « fouler aux pieds », « manière de marcher ». Les synonymes comme « maintien », « allure » indiquent un mouvement orienté dans une direction donnée. Ce terme est à la jonction du corps et de l'esprit, allie le sens et la praxis, dans un principe de cohérence.

37. Pour Dominique Genelot, la stratégie désigne « l'art de décider et d'agir dans un univers incertain ». Genelot D., 2017, *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, 2^{ème} édition, Dunod.

38. Beriot D., 2014, op.cit., 130 p.

ILLUSTRATION D'UN CHANGEMENT DE RUPTURE AVEC SES IMPLICATIONS AU PLAN ORGANISATIONNEL

L'Association X, gestionnaire de six établissements et services dans le secteur du handicap, n'a pas de projet associatif formalisé. Ses valeurs et orientations sont affichées sans que leur traduction soit repérable dans la réalisation de ses activités. Avec l'arrivée du nouveau directeur général, les associés ont pris conscience que la gouvernance associative ne pouvait construire **sa légitimité qu'en développant sa capacité à maintenir, à tous les niveaux de projets, une mise en tension entre des valeurs, une visée et une mise en œuvre opérationnelle**. De nouvelles orientations institutionnelles ont été validées par le Conseil d'administration et son Président; ce qui a impliqué une réorganisation institutionnelle et a constitué **un véritable changement de rupture pour les professionnels**.

Les axes essentiels des orientations institutionnelles :

- le recentrage autour de la personne avec la mise en œuvre d'une personnalisation du service; le projet personnalisé en est la représentation;
- la promotion de la personne, impliquant un changement de paradigme et de regard;
- l'efficacité des actions engagées avec la mise en place d'évaluations régulières des actions entreprises;
- une exigence de lisibilité et de traçabilité avec la réactualisation des projets d'établissement/de service;
- une diversification des réponses apportées et des modes de fonctionnement, avec le développement d'espaces de coopération et de transversalité.

Le projet managérial : l'équipe de direction s'est appuyée sur les grandes orientations institutionnelles pour définir le projet managérial : « la conduite d'une démarche de projet transversale ». Il décline de nouvelles conceptions et méthodes dans le domaine de l'organisation, de la stratégie et de la communication. Ainsi, la réactualisation des PE/PS et la mise en œuvre d'un dispositif de projet personnalisé représentent la déclinaison opérationnelle du projet managérial.

Pour cela, différents modes de régulation ont été pensés, d'autant plus que les chefs de service sont chargés de suivre cette nouvelle organisation.

Dans ce sens, le directeur général et son équipe envisagent la communication comme centrale, avec la mise en œuvre d'une nouvelle configuration organisationnelle qui privilégie une pluralité d'espaces de travail et de réflexion en commun, afin de permettre une synergie des hommes.

- Ils ont initié une **réunion de pilotage** qui réunit l'équipe cadre élargie (directeur général, directeurs, directeurs adjoints et chefs de services); cette réunion est considérée comme un lieu de réflexion stratégique.
- Ils ont mis en place des espaces de communication transversaux avec deux réunions générales annuelles (**régulations transversales**) qui rassemblent tous

les personnels (explicitation du projet managérial, de son état d'avancement, des effets produits...).

- Ils ont proposé d'organiser une réunion annuelle (**régulation annuelle**) dans chaque établissement, en juillet (évaluation des actions, des projets et des activités menés, nouvelles propositions d'action portées collectivement...).
- Les directeurs ont organisé des rencontres mensuelles (**régulations individuelles**) avec chaque cadre intermédiaire afin d'évaluer la mise en œuvre des stratégies préalablement définies en réunion de pilotage (planification des tâches, évaluation, réajustement).

Au sein de chaque établissement et service, ils ont mis en place (régulations au long cours) :

- des réunions de projet personnalisé ;
- des réunions de fonctionnement qui visent l'adaptation organisationnelle des E/S aux nécessités de l'accompagnement ;
- des temps d'analyse de la pratique qui permettent aux professionnels de définir des stratégies d'intervention et de coordonner leurs actions.

Parole d'un directeur au sein d'une MECS : l'évolution du rapport des acteurs au changement³⁹

Un processus de changement jalonné d'épreuves⁴⁰

Le changement de type rupture mené au sein de l'établissement a consisté à créer un nouveau cadre de travail en donnant aux acteurs institutionnels une vision différente de leurs places et rôles. Ce changement a été vécu comme un bouleversement soudain, « obligeant » la MECS à délivrer l'offre pour laquelle elle s'était engagée. Dès l'annonce du changement, certains acteurs, dans le but de se protéger et de garder leur marge de manœuvre, se sont, de manière quasi-réflexe, accrochés à l'existant, en s'enfermant dans des attitudes défensives. Ils ont mis en œuvre des stratégies de freinage. Le changement a été annoncé comme inefficace, les nouvelles procédures et méthodes de travail n'ont pas été respectées. Dans ce sens, il y a trois ans, les organisations syndicales qui jouent un rôle de régulation sociale, une sorte de contre-pouvoir axé sur l'intérêt des salariés, se sont investies d'une mission d'opposition systématique à toutes les actions conduites par la direction. Dans le même temps, il était possible d'observer des acteurs qui trouvaient un intérêt à ce changement. Les finalités qu'ils poursuivaient étaient compatibles avec ce nouveau cadre de travail ; l'adhésion a donc été la stratégie la plus logique

39. « Le changement constitue donc toujours un pari sur les possibilités d'évolution et d'apprentissage de ce système d'acteurs, un pari sans aucune assurance de réussite ». Friedberg E., 1997, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, 336p.

40. « Perception du temps dans les organisations et temporalités dans les processus de changement », Foudriat M., 2013, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, 2^{ème} édition, Presses de l'EHESP, 289 p.

pour ces derniers, avec une forte participation de leur part, notamment en termes de propositions d'optimisation et/ou d'ajustement (évaluation intermédiaire).

En trois ans, les comportements des acteurs face au changement ont évolué. Leurs représentations, comme leurs stratégies, prises dans des systèmes d'alliance, d'opposition, de coalition, se sont transformées en cours de processus. Des professionnels se sont engagés dans des formations qualifiantes et ont acquis de nouvelles expertises ; certains d'entre eux ont bénéficié de promotions internes et participent désormais au développement de l'organisation. Aujourd'hui, une prise de conscience collective avec l'émergence d'une culture⁴¹ commune est à l'œuvre.

En modifiant les jeux et la structuration des relations entre les acteurs, c'est le rapport que ces mêmes acteurs entretiennent avec le changement qui a été modifié.

LA CONSTRUCTION D'UNE DÉMARCHE⁴² DE PROJET ET D'APPRENTISSAGE AU CHANGEMENT⁴³

Les phases interdépendantes à activer en tant que manager systémicien

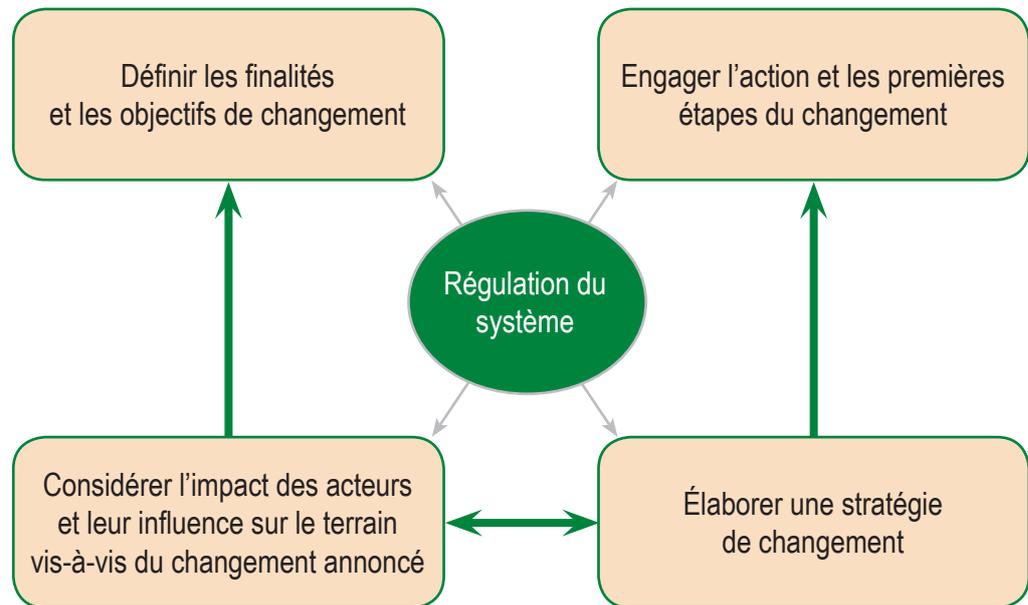
1. Définir les finalités (au croisement de nos valeurs/du sens donné à nos actions) et les objectifs de changement.
2. Considérer l'impact des acteurs : repérer leur position vis-à-vis des objectifs, leur influence sur le terrain et la nature des interactions récurrentes entretenues (le rapport des acteurs au changement peut évoluer pendant la mise en œuvre du projet) .
3. Élaborer une stratégie pour aider les acteurs concernés à se mettre en mouvement - en fonction du (des) type(s) de changement actionné(s) - avec l'identification des leviers de changement les plus appropriés.
4. Engager une dynamique de changement : à partir de la stratégie élaborée, il s'agit de mettre en acte le changement (progression par paliers, essaimage...).

41. La théorie de « l'apprentissage culturel au travail » met en évidence l'acquisition d'une culture au travail, comme cause et effet de l'action en milieu organisé. En d'autres termes, comment la culture 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 expérience ». Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP. 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 ». [...] « C'est la fiction qui nous a permis d'imaginer des choses, mais aussi de les faire collectivement ». Harari Y., 2015, *Sapiens*, Albin Michel, 35 p.

42. « Partant de là, une démarche s'engagerait à travers un mouvement orienté, une "manière de marcher" dans une direction déterminée, qui suppose et s'accompagne de l'adoption choisie et assumée d'une "Tenue", capable d'interagir avec le contexte où elle se crée et qui, d'une certaine façon, la crée ». Guellil A., Guitton-Philippe S., 2016, op.cit., 66 p.

43. Il y a apprentissage organisationnel lorsque « l'organisation parvient à agir plus collectivement et plus efficacement en intégrant les savoirs tirés de la pratique ». Alter N., 2005, op.cit., 187 p.

5. Phase transverse : la régulation du système (par anticipation, en temps réel, en temps différé).



La stratégie, c'est l'art de penser le bon chemin à prendre, tout en considérant qu'une stratégie n'est jamais la meilleure solution ; c'est celle que nous avons trouvée dans le contexte qui est le nôtre. D'une manière générale, il s'agit « du chemin que je vais prendre » pour aller dans le sens de mes finalités

Vers une dynamique d'apprentissage

Au-delà des décisions qui ont été prises afin d'assurer l'impulsion initiale (l'expression de la volonté de changement), la réussite et la pérennisation du processus de changement dépendent de la mise en œuvre d'un dispositif d'accompagnement efficace⁴⁴. Il permettra de rendre possible, au jour le jour, de multiples processus d'apprentissage au travers desquels, de nouveaux cadres d'action et de mobilisation des acteurs, s'opèreront.

44. « Aucun projet de réorganisation et de changement organisationnel, quels que soient sa qualité intrinsèque et le dynamisme du leadership qui le porte, ne peut se passer du soutien actif des membres de l'encadrement [...]. Un processus participatif ne peut ni ne doit se faire contre l'encadrement dans son ensemble. Il doit au contraire intégrer cet encadrement, c'est-à-dire y trouver les relais nécessaires pour prolonger et concrétiser l'impulsion initiale ». Friedberg E., 1997, op.cit., 348 p.

45. « Tout changement est dépendant de la capacité des acteurs à se mobiliser pour que des ajustements, conditions de la coopération et des transformations, aient lieu ». Bernoux P., 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, 2^{ème} édition, Paris : Éditions du Seuil, 8 p.

EN GUISE DE TRANSITION...

Michel Foudriat affirme que « le processus de changement crée les conditions pour un apprentissage concret de nouveaux comportements dans le travail et de nouvelles régulations entre acteurs⁴⁶ ». L'émergence de cette dynamique nécessite avant tout, le développement d'une véritable ingénierie de l'accompagnement des équipes. 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 faisant*⁴⁷ ».

Pour cela, il est essentiel de s'appuyer sur des connaissances et références multidimensionnelles. Lier le sens à l'action est un acte primordial qui permet de donner plus d'ampleur, de consistance aux décisions prises et aux changements initiés. En effet, « *décider, c'est trancher dans le réel : c'est donc faire des choix parmi plusieurs options souvent contradictoires ou paradoxales*⁴⁸ »; exigeant la mise en œuvre d'un positionnement et d'une posture spécifiques pour les cadres de l'intervention sociale, car il s'agit de prendre quotidiennement « *la meilleure solution, le meilleur compromis* » dans un univers instable et en mouvement constant.

III - L'INGÉNIERIE DE LA PRISE DE DÉCISION : L'APPORT DES NEUROSCIENCES COGNITIVES ET SOCIALES

*« Nous ne sommes pas des êtres rationnels,
nous nous contredisons régulièrement, nous sommes parfois non congruents,
nous tirons des conclusions sur des données non vérifiées,
auxquelles nous accordons, en attendant mieux, le crédit de vérité ».*

Wittezaele J-J & Nardone G.

Avec les profonds changements à l'œuvre dans les secteurs social et médico-social, la prise de décision devient le mot d'ordre des cadres – peu importent les fonctions occupées –; elle vient même témoigner de leur capacité à se positionner, à adopter une posture juste et équilibrée en situation.

46. Foudriat M., 2011, op.cit., 335 p.

47. Avenier M.J., 2000, *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris : L'Harmattan, 23 p.

48. Miramon J.M., Peyronnet G., 2009, op.cit., 179 p.

Dans les représentations collectives et selon la perspective cartésienne, cette décision doit être « objective », « rationnelle » et doit prendre appui sur la « réalité » des faits observables.

Or, depuis une quinzaine d'années, les sciences cognitives - et plus particulièrement la branche des neurosciences, avec notamment António Damásio⁴⁹ - nous amènent à considérer que les émotions sont indispensables à toute prise de décision.

Les émotions sont nécessaires à la pensée, à la planification de nos actions et à la prise de décision. Elles sont conservées sous forme de traces mnésiques ; elles permettent le déclenchement automatique des manifestations corporelles et comportementales, en situation. Elles constituent un champ d'études important des neurosciences, de la psychologie sociale et du développement.

Le manager est-il aux commandes du bateau lorsqu'il prend des décisions ?

René Descartes (1596-1650) a jeté les bases de la division corps/esprit, dans le « *Discours de la méthode* », en 1637. John Locke (1632-1704) et Emmanuel Kant (1724-1804) ont épousé la dichotomie cartésienne dans leur réflexion ; ce principe a perduré pendant tout le 20^{ème} siècle (rationalisme cartésien). Or, au cours de ces vingt dernières années, une nouvelle perspective s'est développée : la théorie de l'incarnation. La cognition incarnée⁵⁰ considère les processus cognitifs comme enracinés dans les interactions du corps avec l'environnement. Elle est « incarnée » du fait qu'elle n'a pas d'existence en dehors de ces interactions.

Notre cerveau interagit en permanence, avec notre corps, pour forger notre conscience, nos perceptions et même, notre sentiment d'existence.

Dans son livre « *L'erreur de Descartes* », António Damásio fait l'hypothèse de l'existence d'une intelligence émotionnelle sans laquelle, notre cerveau ne pourrait pas fonctionner. Or, combien de fois a-t-on dit à un manager : « *Prenez de la distance* », « *laissez vos émotions au pas de la porte ?* » ; ce qui reviendrait à couper son cerveau en deux ! En effet, la médecine quantique et les neurosciences nous enseignent que nous avons trois cerveaux, reliés les uns aux autres : notre cerveau cérébral avec ses cent milliards de neurones, notre cerveau entérique – en d'autres termes, notre ventre – comprend 200 millions de neurones et le dernier – moins connu –, « notre cœur », avec ses 40000 neurones. Les études récentes démontrent que notre cœur est constitué d'un système nerveux indépendant et de neurotransmetteurs. Il semblerait qu'il puisse prendre des décisions, passer

49. Damasio A., 2010, *L'erreur de Descartes*, P Éditions Odile Jacob.

50. Travaux de Margaret Wilson, université de Californie, Santa Cruz.

à l'action, indépendamment de notre cerveau cérébral et même, se souvenir et apprendre. Les chercheurs en ont conclu que le « cœur » est le premier à traiter l'information ; il la transmet dans un second temps à notre tête.

Pour le dire autrement, les émotions éprouvées contiennent une sensation dynamique de l'état du corps, qui change en fonction des expériences vécues. Par exemple, le cerveau reçoit constamment des signaux de l'estomac qui servent à réguler les fonctions vitales ; une partie d'entre elles accède aux structures corticales limbiques et influence nos pensées/sentiments. C'est ce que nous appelons le « sens viscéral ».

La psyché humaine se caractérise par son désir mimétique.

Pour couronner le tout, notre cerveau cérébral est caractérisé par son mimétisme ; ce qui constitue un élément central de la psyché. Dans ce sens, René Girard⁵¹ – grand philosophe, décédé il y a quelques années – est l'inventeur de la théorie « du désir mimétique ». En d'autres termes, je désire ce que l'Autre possède. Le désir apparaît alors comme une pulsion créatrice de vie, permettant de mettre l'homme en mouvement et en projet. Cette idée suppose une part qui échappe irrémédiablement à la maîtrise rationnelle de l'existence et par voie de conséquence, à l'idée d'un déterminisme morbide.

LES NEURONES DE L'ESPRIT CRITIQUE

« Penser, c'est refuser, c'est dire non, c'est penser contre soi ».

Jean d'Ormesson

Nous analysons la plupart des informations de manière quasi automatique (automatismes mentaux), car notre cerveau cherche à réduire l'investissement mental nécessaire à la réalisation des tâches cognitives et donc, leur coût énergétique, notamment lorsque nous passons d'une tâche à une autre.

Ce coût énergétique se traduit par une consommation élevée en glucose. Dès que nous dépassons nos premières impressions et préjugés pour nous investir dans des tâches liées à la prise de distance critique et réflexive (analyse, déduction, compréhension croisée...), notre encéphale brûle son carburant préféré, à vitesse accélérée.

Exemples d'automatismes ou raccourcis mentaux qui nécessitent un faible coût énergétique pour le cerveau :

- l'inférence renvoie à l'incapacité à se décentrer pour partager la vision du monde de l'Autre ;
- l'interprétation consiste « à mettre du sens » sur le comportement de l'Autre en fonction de notre propre système de représentation ;

51. Girard R., 2010, *La théorie mimétique, de l'apprentissage à l'apocalypse*, PUF.

- l'attribution amène à « étiqueter » l'Autre en le figeant dans une représentation unique ;
- la généralisation conduit à gommer les particularités de l'Autre en lui attribuant les caractéristiques de la catégorie à laquelle il appartient ;
- le jugement amène à présenter ses opinions comme des vérités indiscutables.

Nos automatismes mentaux, ancrés dans nos neurones, déterminent nos réactions, sans laisser de marge de liberté. Le cortex préfrontal inférieur neutralise ces raccourcis mentaux pour amorcer un discours ouvert et méthodique. Il s'agit de « lutter contre soi-même » (en suspendant notre pensée, en ayant recours au langage égocentrique...), pour ne pas céder à nos déterminismes intérieurs ; ils représentent de véritables entraves cognitives dans la prise de décision. En effet, notre cerveau est soumis à un certain nombre de biais cognitifs qui nous conduisent à « nous tromper ». **En d'autres termes, nous nous trompons en toute sincérité et nous tenons à notre vision du monde ; manifestant par là même, notre besoin impérieux de sécurité.**

Exemple, le biais d'auto-confirmation

Lorsque nous avons un choix à faire, un processus inconscient de réévaluation est enclenché. L'option sélectionnée prend de la « valeur » à nos yeux, tandis que l'option rejetée en perd. Ce changement est visible au niveau du noyau caudé qui modifie sa réponse après le choix effectué. Pour le dire autrement, le cerveau s'ajuste aux choix réalisés afin de permettre une congruence après coup, entre le désir du sujet et le comportement exprimé.

Malgré tout, notre cerveau apprend de ses erreurs... et parfois tente de les éviter...

Les recherches en neurosciences montrent que notre cerveau forme constamment des prédictions grâce à une classe de neurones dopaminergiques situés dans le mésencéphale. Ces neurones réagissent de façon prononcée aux erreurs de prédiction. Le codage de l'erreur de prédiction par les neurones du mésencéphale est transmis au cortex cingulaire qui héberge les neurones capables d'influer sur notre comportement, pour s'adapter aux situations (feedback).

Malgré tout, dans certaines circonstances, la prise de décision et l'erreur qui pourrait en résulter (notamment en termes de responsabilités), sont parfois difficiles à surmonter, en tant que manager.

Des stratégies dysfonctionnelles peuvent être adoptées, conduisant à quatre manières possibles de se comporter en situation

- **L'hyper-généralisant** : l'erreur est vécue de manière dramatique, au plan personnel, même si celle-ci n'a aucune répercussion directe sur l'activité.

- **L'indécis** : la peur de se tromper est telle que l'hésitation prend le pas de manière quasi-systématique ; la prise de décision est fluctuante et les occasions « manquées » se multiplient, confirmant l'idée que décider, c'est se tromper.
- **Le procrastinateur** : toutes les décisions et actions afférentes sont remises au lendemain et la plupart du temps, sont réalisées dans la hâte. Il fuit l'échec et se retrouve contraint de mettre en place des stratégies de dissimulation pour justifier de prises de décision partielles.
- **Le perfectionniste** : c'est un phobique de l'erreur. Les réussites liées à ses décisions doivent être maximales. Il cherche à être performant dans toutes les situations et prête une attention à chaque détail (vérifications multiples, actions réalisées à plusieurs reprises...).

EN GUISE DE CONCLUSION...

« *La philosophie de l'homme est pour chaque [cadre] profondément plurielle, car elle se forme et s'alimente sur des champs différents, des engagements politiques et culturels diversifiés* ». [...] *D'une manière générale, la relation éducative, d'accompagnement [...] auprès des jeunes ou d'adultes [...] se fonde sur une conception de l'homme que [toute équipe cadre] doit porter et impulser*⁵² ».

L'enjeu est donc de taille effectivement ; le mode de management, l'offre de services, les méthodes déployées, doivent s'appuyer sur une conception éthico-humaniste qui considère les acteurs de l'organisation. En effet, il s'agit, en tant que cadre de l'intervention sociale, de trouver un juste équilibre entre les sous-systèmes, pour favoriser une circulation des hommes et des informations au service d'un système fluide et flexible ; ce qui implique de remettre en question les schémas d'organisation et de pensée traditionnelle.

Dans ce sens, l'approche systémique souligne la cohérence des éléments d'un système entre eux et prend en compte leurs interactions, tout en appréciant les effets produits par les actions engagées. En d'autres termes, il s'agit en tant que cadre de l'intervention sociale, de créer les conditions d'une véritable « *coopération au changement*⁵³ ».

52. Miramon J.M., Peyronnet G., 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social. Du politique à l'intime et de l'intime au politique*. Seli Arslan, 179 p.

53. Bigot P., 2010, *Le coaching orienté solution*, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 167 p.

Bibliographie

- Alter N., 2005, *L'innovation ordinaire*, 2^{ème} édition, PUF.
- Avenier M.J., 2000, *Ingénierie des pratiques collectives*, L'Harmattan.
- Batifoulier F., Noble F., 2005, *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod.
- Beriot D., 2014, *Manager par l'approche systémique*, 5^{ème} édition, Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Bernoux P., 2010, *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, 2^{ème} édition, Éditions du Seuil.
- Boutinet J.P., 2010, *Grammaires des conduites à projet*, PUF.
- Boutinet J.P., 2008, *Anthropologie du projet*, 3^{ème} édition, PUF.
- Charleux F., Guaquere D., 2009, *Réussir l'évaluation interne en action sociale*, ESF Éditeur.
- Contat M., avril-mai 2008, *Lire Sartre aujourd'hui. Penser l'Homme*, Le Point Hors-série n° 17.
- Damasio A.R., 2005, *Spinoza avait raison : Joie et Tristesse, le cerveau des émotions*, Odile Jacob.
- Damasio A.R., 2010, *L'erreur de Descartes*, Odile Jacob.
- Damasio A.R., 2012, *L'autre moi-même, les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions*, Odile Jacob.
- Donnadieu G., Karsky M., 2002, *La systémique : penser et agir dans la complexité*, Éditions Liaisons.
- Friedberg E., 1997, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, 2^{ème} édition, Éditions du Seuil.
- Foudriat M., 2016, *La co-construction. Une alternative managériale*, Presses de l'EHESP.
- Foudriat M., 2013, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : perspectives théoriques croisées*, 2^{ème} édition, Presses de l'EHESP.
- Genelot D., 2017, *Manager dans la complexité, réflexions à l'usage des dirigeants*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Girard R., 2010, *La théorie mimétique, de l'apprentissage à l'apocalypse*, PUF.
- Guellil A., Guitton-Philippe S., 2016, *Construire une démarche d'expertise en intervention sociale*, 4^{ème} édition, ESF Éditeur.
- Haeringer J., 2008, *La démocratie : un enjeu pour les démocraties d'action sociale*, Desclée de Brouwer.
- Harari Y., 2015, *Sapiens*, Albin Michel.
- Hoarau C., Laville J-L., 2008, *La gouvernance des associations*, Érès.
- Kourilsky F., 2014, *Du désir au plaisir de changer, comprendre et provoquer le changement*, 5^{ème} édition, Dunod.
- Ladsous J., Bouquet B., 2007, *L'usager au centre du travail social*, ENSP.

- Laprie B., Minana B., Brissonnet C., et al., 2010, *Projet d'établissement, comment le concevoir et le formaliser*, 3^{ème} édition, ESF Éditeur.
- Le Boterf G., 2013, *Travailler en réseau et en partenariat*, 5^{ème} édition, Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Moigne J.L., 1999, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Lhuillier J.M., 2015, *Le droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, 5^{ème} édition, Presses de l'EHESP.
- Loubat J.R., 2014, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Loubat J.R., 2014, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Loubat J.R., 2009, *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*, Dunod.
- Loubat J.R., 2007, *Promouvoir une relation de service en action sociale et médico-sociale*, 2^{ème} édition, Dunod.
- Loubat J.R., 1998, « Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire », *Le projet en quête de sens*, Les Cahiers de l'Actif n° 266/267.
- Mallet J., 1996, *Développement des personnes et développement des organisations*, Formation Conseil Éditeur.
- Miramon J.M., Peyronnet G., 2009, *Penser le métier de directeur d'établissement social et médico-social. Du politique à l'intime et de l'intime au politique*, Seli Arslan.
- Miramon J.M., Mordohay F.O., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Dunod.
- Morel C., 2018, *Les décisions absurdes III : L'enfer des règles – Les pièges relationnels*, Gallimard.
- Morin E., 1977, *La Méthode, tome 1, La nature de la nature*, Éditions du Seuil.
- Morin E., 2005, *Introduction à la pensée complexe*, Éditions du Seuil.
- Ricœur P., 2004, *Parcours de la reconnaissance*, Gallimard.
- Rosnay De J., 1977, *Le macroscopie, vers une vision globale*, Points.
- Rousseau J.J., 1983, *Essai sur l'origine des langues* : www.universalis.fr.
- Sainsaulieu R., 1977, *L'identité au travail*, Presses de la FNSP.
- Wittezaele J-J., Nardone G., 2016, *Une logique des troubles mentaux*, Éditions du Seuil.

Approche systémique du management et prise de décision

Durée: 35 Heures

Lieu: La Grande-Motte

Coût: 1148 €

Dates : du 14 au 18/09/2020

Visée professionnelle

Depuis deux décennies, les secteurs social et médico-social ont connu de profondes mutations qui amènent les cadres de l'intervention sociale, à concevoir de nouveaux systèmes d'intelligibilité organisationnelle, au sein desquels, les modalités de coopération et de régulation occupent une place majeure. A l'issue de la formation, les participants seront en capacité de proposer et d'animer des dispositifs innovants qui prennent en compte la situation des bénéficiaires.

Personnes concernées et prérequis

- Groupe de 12 participants maximum.
- Cadres intermédiaires du secteur social et médico-social : directeur adjoint, cadre socio-éducatif, chef de service.
- Prérequis : être en fonction de cadre intermédiaire au sein d'un ESSMS, d'une plateforme de services ou d'un pôle.

Objectifs opérationnels

- Pouvoir mettre en œuvre le projet managérial, en accompagnant les équipes « au changement ».
- Savoir communiquer aux équipes, les orientations institutionnelles et le projet managérial qui en découle.
- Être en capacité d'organiser et réguler les pratiques collectives, en assurant une visibilité des décisions et des actions conduites.

Contenu

Les caractéristiques de l'organisation systémique

- L'approche systémique du changement organisationnel.
- La conception co-constructiviste du changement.
- Le triptyque: régulation/communication/stratégie.
- Les différents types de changement : rupture, évolutif, homéostatique.

La mise en œuvre d'un positionnement et d'une posture stratégiques

- Quelques éléments de définition: autorité, pouvoir, stratégie...
- Le positionnement et la posture du manager: « un tacticien rusé et respectueux ».
- Les spécificités de la communication stratégique : les attitudes à privilégier, la communication influente.
- La dynamique relationnelle : le rapport de places, les différents types de relation, les mécanismes conflictuels.

Les processus cognitifs et émotionnels impliqués dans la prise de décision

- Le fonctionnement de notre système de représentations.
- L'importance des émotions pour une prise de décision juste et adaptée : les avancées en neurosciences affectives, les apports de la médecine quantique.
- Les mécanismes de prise de décisions dysfonctionnelles.
- L'induction sémantique et non verbale: les phénomènes de soumission consentie.

La mise en place d'un dispositif d'apprentissage coopératif

- L'apprentissage au changement: sens, enjeux et méthodes.
- Le dispositif d'apprentissage coopératif : définitions (coopération, co-construction) et mise en œuvre opérationnelle.
- Le processus de prise de décision : le rôle du conflit sociocognitif.
- La construction d'un sens partagé.

Méthodes, moyens pédagogiques, évaluation des effets

- Exposés théoriques et méthodologiques, études de cas, situations pratiques et supports d'évaluation à disposition.
- Remise de documents pédagogiques et d'un livret de fin de formation.

Animation.

Erica Estevan, Psychologue clinicienne et diplômée de l'EHESP (CAFDES), formatrice consultante, chargée de mission auprès des ESSMS pour l'élaboration, la mise en œuvre des démarches de projets, d'évaluation et d'expertise.

Les + de la formation

- Méthode interactive basée sur l'apprentissage coopératif.

CODE

017

MANAGEMENT GRH COMMUNICATION

Formation collective, sur mesure, réalisable dans votre établissement,
Contactez Joséphine au 04 67 29 04 99

