

Centre de préparation au
DIPLOME SUPERIEUR en TRAVAIL SOCIAL
en Midi-Pyrénées

DIPLOME SUPERIEUR en TRAVAIL SOCIAL

Promotion DSTS 9-2002-2005

Toulouse
Mars 2006

LES CADRES DU MEDICO-SOCIAL

FACE A LA MISE EN ŒUVRE DE LA LOI DU 2 JANVIER 2002

**« Organisation et Innovation
à l'épreuve du management au quotidien »**

Mémoire présenté par
Denis TEYSSIER

Directeurs de recherche
Gérard MARANDON
Jenny ANTOINE

SOMMAIRE

INTRODUCTION ET QUESTION DE DEPART.....	1
--	----------

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE ET PROBLEMATIQUE

Chapitre A : ELEMENTS CONTEXTUELS	4
--	----------

1) LA LOI DE RENOVATION SOCIALE	4
--	----------

- 1.1 Les fondements de la nouvelle loi*
- 1.2 La promotion du droit aux personnes*
- 1.3 Les sanctions*

2) LES USAGERS : NOUVEAU PARADIGME	8
---	----------

- 2.1 Exploration d'une notion*
- 2.2 Le Droit des usagers et ses enjeux*

3) CONTEXTE ET EVOLUTION DU SECTEUR	13
--	-----------

- 3.1 Vers une marchandisation du social ?*
- 3.2 Entre sous-traitance de l'administration
et illusion entrepreneuriale*

Chapitre B : APPROCHE DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION.....	16
--	-----------

1) LES THEORIES DU CHANGEMENT	16
--------------------------------------	-----------

- 1.1 Réflexion sur le changement*
- 1.2 Le changement dans le cadre de l'analyse stratégique*

2) APPROCHE GENERALE DU CONCEPT D'INNOVATION	19
---	-----------

- 2.1 Définition*
- 2.2 Perspective historique*
- 2.3 Rapport entre changement et innovation*
- 2.4 La trajectoire des innovations*

3) LES PROCESSUS CREATEURS	27
<i>3.1 L'incitation</i>	
<i>3.2 L'appropriation</i>	
<i>3.3 L'institutionnalisation</i>	
<i>3.4 L'élaboration collective</i>	
4) LA NOTION D'INCERTITUDE	30
<i>4.1 Définition</i>	
<i>4.2 L'incertitude comme source d'innovation</i>	
<i>4.3 L'incertitude comme un facteur de professionnalisation</i>	
 Chapitre C : ORGANISATION ET INNOVATION.....	33
1) LE CONCEPT D'ORGANISATION	33
<i>1.1 Définition</i>	
<i>1.2 Sociologie des organisations</i>	
<i>1.3 L'organisation comme institution</i>	
2) DEUX LOGIQUES CONTRADICTOIRES ET ASSOCIEES	41
<i>2.1 Les dimensions principales de l'innovation et de l'organisation</i>	
<i>2.2 La tension entre innovation et organisation</i>	
 Chapitre D : LES CADRES DU SECTEUR MEDICO SOCIAL.....	45
1) LES CADRES	45
<i>1.1 Définition</i>	
<i>1.2 Les grandes fonctions de l'encadrement</i>	
2) LE MANAGEMENT	50
<i>2.1 Définition</i>	
<i>2.3 L'évolution du management dans le médico-social</i>	
 Chapitre E : LA PROBLEMATIQUE ET L'HYPOTHESE.....	55

DEUXIEME PARTIE : VERIFICATION EMPIRIQUE

Chapitre A : METHODOLOGIE POUR LA RECHERCHE.....62

1) OPERATIONNALISATION DE L'HYPOTHESE GENERALE	62
<i>1.1 Rappel de l'hypothèse</i>	
<i>1.2 Les variables</i>	
2) LE TERRAIN DE L'ENQUETE : <i>Les critères</i>	63
3) LES CADRES INTERWIEVES : <i>Les critères</i>	64
4) LA METHODE DE RECUEIL DE DONNEES	65
<i>4.1 Le questionnaire</i>	
<i>4.2 L'entretien</i>	
<i>4.3 Le déroulement des entretiens</i>	
5) LA METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS	70
<i>5.1 Le modèle d'analyse</i>	
<i>5.2 L'analyse qualitative</i>	
<i>5.3 Les variables et leurs indicateurs</i>	
<i>5.4 La méthode retenue</i>	

Chapitre B : ANALYSE DES RESULTATS.....74

1) L'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE	74
<i>1.1 Tableau synthétique des cadres de l'échantillon</i>	
<i>1.2 Profil type</i>	
<i>1.3 Questions sur les fonctions d'encadrement</i>	
<i>1.4 Questions sur les compétences</i>	
<i>1.5 Questions sur les opportunités et les contraintes de la Loi</i>	
<i>1.6 Conclusion générale</i>	

2) ANALYSE DES ENTRETIENS	86
----------------------------------	-----------

- 2.1 Variable indépendante « Gestion des incertitudes »*
 - 2.1.1 Composante « Management »*
 - 2.1.2 Composante « Organisation »*
- 2.2 Variable dépendante « Innovation »*
- 2.3 Conclusion générale*

Chapitre C : INTERPRETATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....116

1) INTERPRETATION ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	116
---	------------

- 1.1 Vérification de l'hypothèse sur le « Management »*
- 1.2 Vérification de l'hypothèse sur l'« Organisation »*
- 1.3 Vérification de l'hypothèse générale*

Chapitre D : DISCUSSION DES RESULTATS, LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE.....119

1) DISCUSSION DES RESULTATS	
<i>1.1 La Loi comme levier pour l'innovation des pratiques</i>	119
<i>1.2 La lassitude des acteurs</i>	
<i>1.3 La prise de risque comme ressource</i>	
<i>1.4 L'équipe de direction et la gestion des incertitudes</i>	
2) LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE	124
<i>2.1 Les limites de la recherche</i>	
<i>2.2 S'inspirer du « Jazz »</i>	

CONCLUSION.....	127
------------------------	------------

BIBLIOGRAPHIE.....	129
---------------------------	------------

ABREVIATIONS ET SIGLES.....	132
------------------------------------	------------

ANNEXES	133
----------------------	------------

INTRODUCTION ET QUESTION DE DEPART

Nous exerçons les fonctions de chef de service éducatif dans un établissement médico-social (I.T.E.P).

C'est à partir de notre pratique professionnelle, en tant que cadre dans cet établissement, que s'est peu à peu élaborée notre question de départ pour la réalisation de cette recherche.

Le mode d'entrée choisi est basé sur l'actualité concernant la loi du 2 janvier 2002 qui structure le champ de l'action sociale et médico-sociale. Elle s'est présentée comme une injonction pour sa mise en oeuvre et aussi comme **un point « d'incertitude »**¹ au regard des conséquences qu'elle peut engendrer.

Comme tout professionnel du secteur, nous nous interrogeons sur les transformations qu'elle implique dans les pratiques professionnelles et les conséquences qu'elle produit dans nos organisations médico-sociales.

Les cadres du médico-social sont les premiers acteurs dans l'élaboration de stratégies visant à la transformation ou à l'évolution des établissements à partir d'une commande sociale.

Quel choix allaient-ils opérer ?

Une mise en conformité au regard des sanctions encourues ou **l'incitation à des formes innovantes dans les pratiques professionnelles.**

Pour notre part nous avons délibérément pris **le parti de l'incitation à l'innovation** dans les pratiques professionnelles à partir de l'incertitude que peut représenter cette loi.

Ainsi nous avons construit notre question de départ à savoir :

A quelles conditions les cadres du médico-social peuvent-ils inciter des formes innovantes d'intervention à partir de la mise en oeuvre de la loi du 2 janvier 2002 dans les organisations médico-sociales ?

¹Suivant la définition selon STINCHCOMBE A.L « *l'incertitude caractérise les activités dont les variables définissant le résultat ont une forte variance ; on ne peut prévoir celle qui aura plus d'influence ; on ne peut connaître la relation entre une variable et son résultat* ».

Dans la première partie du mémoire, nous reprenons **les éléments contextuels** dans lesquels s'inscrit la mise en oeuvre de la loi du 2 janvier 2002 traitant de l'action sociale en général qui est aujourd'hui le produit complexe et conjugué de la crise économique, de la montée des exclusions et d'une nouvelle organisation issue de la décentralisation.

Nous verrons comment les logiques libérales ont pénétré le secteur avec leurs logiques de rationalité économique après « *les Trente Glorieuses* », signe d'une expansion du travail social depuis les années quatre vingt dix. Le travail social est interrogé par la logique du marché. L'idéologie, prônant le libéralisme et la concurrence, modifie les rapports de l'individu au collectif.

A travers les fondements de la nouvelle loi nous retiendrons le renforcement du droit des usagers qui se traduit par l'énonciation de leurs droits généraux, ainsi qu'une série de dispositions pour leur mise en oeuvre.

Ce sera l'occasion de s'arrêter sur la notion d'usager, nouveau paradigme des années deux mille, et les enjeux qui en découlent. Nous verrons que les pratiques professionnelles se transforment, se modifient au regard de ce rapport nouveau usagers / institutions.

Tout ceci aura pour conséquence de produire **un changement**, tant au niveau des pratiques professionnelles que de l'organisation des établissements médico-sociaux et les associations qui structurent majoritairement le secteur médico-social.

Nous émettrons quelques réflexions sur celui-ci, et nous aborderons plus précisément le changement du côté de **l'analyse stratégique**.

Les personnels d'encadrement, à travers les cadres hiérarchiques tels que directeur (ou adjoint) et les chefs de service, en sont les principaux acteurs dans les institutions médico-sociales.

Mais pour autant ce changement implique-t-il **des formes innovantes d'intervention**?

Quelles sont **les conditions nécessaires** pour leur mise en place ? A quel **processus** se réfèrent-elles ?

C'est à partir **du concept d'innovation et du processus d'innovation** décrit à travers les travaux de Norbert Alter que nous essayerons de répondre. Ses travaux se réfèrent à la sociologie des organisations et des entreprises et à l'analyse stratégique.

Enfin nous regarderons plus précisément le rapport entre **innovation et organisation** avec leurs logiques respectives. Nous verrons que **l'innovation est un processus** et que son analyse aide à comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre.

L'ensemble de ces éléments débouchera sur **la problématique** de la recherche à partir de laquelle nous formulerons l'hypothèse générale.

La seconde partie de notre mémoire sera consacrée à la vérification de cette hypothèse à partir d'une enquête sur quatre établissements médico-sociaux.

00000

Chapitre A : ELEMENTS CONTEXTUELS

On trouvera dans ce chapitre des éclairages concernant la Loi de rénovation sociale avec comme axe central la question des usagers. Cette dernière s'inscrit dans un contexte environnemental particulier auquel le secteur médico-social doit s'adapter ou résister.

1) LA LOI DE RENOVATION SOCIALE

1.1 Les fondements de la nouvelle loi

Une tentative de définition de l'action sociale et médico-sociale

L'article premier de la loi n° 75 - 535 du 30 juin 1975 définissait les six principales missions mises en oeuvre par les institutions sociales et médico-sociales.

La loi du 2 janvier 2002 introduit, au début du code de l'action sociale et des familles, dès le titre I de son livre I sur les dispositions générales, deux articles linéaires qui définissent le contexte en donnant un sens générique à l'action sociale et médico-sociale.

L'article L.116-1 (article 2 de la loi du 2 janvier 2002) s'efforce de caractériser les grands principes constitutifs de l'action sociale médico-sociale qui ***« tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et en corriger les effets »***.

On trouve les deux notions fondatrices de l'action sociale : l'une, traditionnelle mais essentielle : la protection des plus fragiles, la préservation de la cohésion sociale et la correction des inégalités, l'autre plus innovante : la promotion de l'autonomie et de la citoyenneté et la prévention des inégalités.

L'article L.116-2 (article 3 de la loi du 2 janvier 2002) apporte un éclairage particulier complémentaire sur les deux éléments à prendre en compte pour conduire l'action sociale et médico-sociale : ***« le respect de l'égalité de tous »*** et la réponse adaptée aux besoins de chacun, et la garantie ***« d'un accès équitable sur l'ensemble du territoire »***.

Les missions exercées par les institutions

L'article L.311-1 (article 5 de la loi du 2 janvier 2002) caractérise et décline les principales missions mises en oeuvre par les institutions gestionnaires établissements et services.

Le législateur a tout d'abord qualifié ces missions de « *mission d'intérêt général et d'utilité sociale* ».

1.2 La Promotion du Droit aux Personnes

Le thème des droits des usagers occupe aujourd'hui une place centrale dans les discours politiques et dans la législation. La loi n° 2002-2 de janvier 2002 en a fait une question décisive car c'est au vu de la reconnaissance des droits des personnes en difficulté que l'action sociale médico-sociale prend vraiment son sens. Mais le législateur va plus loin car la qualité du rapport aux usagers sera le pivot de l'évaluation des établissements et services.

Les nouveaux outils garantissant l'exercice effectif des droits conférés aux usagers citoyens

Les articles L.311-4 et suivants fournissent la liste et le contenu de cet instrument propre à favoriser le respect des droits des usagers : restauration d'un livret accueil, création d'une charte des droits et libertés de la personne accueillie, conclusion d'un contrat de séjour ou élaboration d'un document de prise en charge, recours possible à une personne qualifiée en cas de conflit, création d'un conseil de vie sociale, d'un règlement de fonctionnement et d'un projet établissement ou de service.

Le législateur présente ces outils en adoptant le point de vue de l'utilisateur qui les découvre successivement.

Le livret accueil

L'article L.311-4 (article 8-2 la loi du 2 janvier 2002) ordonne aux établissements et services sociaux et médico-sociaux un livret accueil auquel est annexée une charte des droits et libertés de la personne accueillie, ainsi que le règlement de fonctionnement de l'institution. Il est destiné à « *garantir l'exercice effectif des droits* » de la personne et à prévenir notamment « *tout risque de maltraitance* ».

La charte des droits et libertés de la personne accueillie

Cette charte est présentée à l'article 8 de la loi du 2 janvier 2002. Elle est différente de l'autre charte nationale prévue à l'article 6 qui porte « *sur les principes éthiques et déontologiques* » que sont tenus de respecter, « *par un engagement écrit* » les « *adhérents des fédérations et organismes représentatifs des personnes morales publiques et privées gestionnaires établissements et de services sociaux et médico-sociaux* ».

La charte des droits et libertés comporte les chapitres suivants : non-discrimination, information (y compris pour les mineurs et les majeurs protégés), participation au choix des prises en charge, consentement de la personne, exercice des libertés individuelles, respect de l'intimité, des croyances, de la vie privée, exercice des droits de recours, etc..

Le contrat de séjour

Ce même article L.311-4 introduit dans le second alinéa le principe général d'un contrat de séjour conclu entre l'usager et l'établissement.

L'article 8 définit les points suivants:

- « *Un contrat de séjour conclu ou un document individuel de prise en charge est élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal* ». Ce contrat ou document définit les objectifs, la nature de la prise en charge de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement.
- Il détaille la liste et la nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel.
- « *Le contenu minimal de contrat de séjour ou du document individuel de prise en charge est fixé par voie réglementaire selon les catégories d'établissements et les personnes accueillies* ».

Le conciliateur

L'article L.311-5 (article 9 de la loi du 2 janvier 2002) prévoit :
« *Toute personne prise en charge par l'établissement ou un service social médico-social ou son représentant légal peut faire appel en vue de l'aider à faire valoir ses droits à une personne qualifiée...* ».

Le conseil de la vie sociale

L'article L.316-6 (article 10 de la loi du 2 janvier 2002) introduit la mise en place d'un conseil de la vie sociale qui se substitue au conseil d'établissement mentionné à l'article 8 bis de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975. Ce conseil est notamment consulté sur le contenu du règlement de fonctionnement, ainsi que sur le projet de l'établissement ou du service. Il est à noter que la loi procède ici à un glissement de sens. En effet les dispositions antérieures précisait : « *les usagers, les familles et les personnels sont obligatoirement associés au fonctionnement de l'établissement par la création, notamment d'un conseil d'établissement* ».

L'article L.311-6 ne mentionne plus expressément les familles ni les personnels puisqu'il dispose que : « *afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations fonctionnement de l'établissement ou du service il est institué en conseil de la vie sociale* ». L'accent est donc mis sur l'association des usagers directement concernés au fonctionnement de l'institution et ce au moyen d'une instance consultative qui leur est principalement dédiée.

Le règlement de fonctionnement

L'article L.311-7 (article 11 de la loi du 2 janvier 2002) instaure un règlement de fonctionnement destiné aux usagers. Il a été conçu dans la section relative aux droits des usagers autour de la problématique des droits et devoirs : « *les devoirs nécessaires au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service* ».

Les usagers citoyens ont des droits mais aussi des devoirs. Le règlement de fonctionnement est l'objet d'une consultation du conseil de la vie sociale sur son contenu.

Le projet d'établissement ou de service

L'article L.311-8 (article 12 de la loi du 2 janvier 2002) rend obligatoire l'élaboration d'un projet établissement ou de service. Périodiquement révisé, il est établi pour une durée maximale de cinq ans. Soumis à l'avis du conseil de la vie sociale, le projet définit les objectifs de l'établissement ou du service, « *notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement* ». Jusqu'alors cette obligation n'existait que pour les établissements relevant des Annexes 24.

Le projet doit donner sens aux actions à entreprendre ; il est une projection sur l'avenir et donne des orientations générales à moyen et à long terme. Il se fonde nécessairement sur un ensemble de valeurs dans lesquelles doivent pouvoir se reconnaître tous les acteurs.

Le projet doit être écrit, diffusable, et diffusé.

1.3 Les sanctions

La loi du 2 janvier 2002 rappelle les sanctions administratives qui étaient déjà présentes pour l'essentiel dans la loi du 30 juin 1975 : refus d'autorisation ou de son renouvellement, retrait d'habilitation, s'il y a des écarts manifestes entre le projet et l'activité réelle, fermeture d'un établissement ou de service, notamment « *lorsque la santé, la sécurité ou le bien-être physique ou moral des personnes bénéficiaires se trouvent compromis* ». ou que des infractions « *sont susceptibles d'entraîner la mise en cause* » des responsables sur le plan civil ou pénal (article 41).

Le législateur est allé plus loin, en prévoyant que l'autorité ayant délivré une autorisation puisse intervenir plus rapidement encore, de manière préventive : Lorsque des infractions ou des dysfonctionnements « *susceptibles d'affecter la prise en charge ou l'accompagnement des usagers ou le respect de leurs droits* » ont été constatées, cette autorité adresse « *une injonction à remédier* ».

L'autorité compétente peut désigner un administrateur provisoire (article 39).

Des sanctions pénales sont prévues s'il y a infraction aux articles L.311-4 à L.311-9, autrement dit tout ce qui concerne les outils que nous venons d'énumérer, du livret d'accueil au rapprochement familial.

2) LES USAGERS : NOUVEAU PARADIGME

L'expression « *l'usager au centre du dispositif* » est entrée dans les mœurs du discours entendu de l'Action sociale.

« *Elle semble aller de soi comme la nouvelle injonction à appliquer et raisonne désormais comme l'énoncé d'une forme inédite de certification qualité* »¹

¹ NOBLE F., "L'usager au centre du dispositif", Enoncé d'une mission impossible, in *Les usagers de l'action sociale- Sujets, clients ou bénéficiaires*, Paris, L'Harmattan, 2000, 55-71.

Cette expression fait référence à des conceptions classiques du Travail social ou pour le moins en contradiction avec les enjeux actuels du secteur associatif d'action sociale.

Enjeux devant lesquels se trouvent les associations d'actions sociales de devoir inventer, construire une voie intermédiaire singulière entre le social réparateur et le social libéral.

Pour cela deux aspects paraissent devoir être analysés de près : d'une part la notion même d'usager, en ce qu'elle renvoie des représentations « *des personnes prises en charge* » pour le moins en décalage avec la place qu'elles vont dorénavant devoir occuper au sein des institutions, d'autre part la notion de la neutralité du dispositif : c'est à l'ensemble de l'établissement ou du service de se centrer sur les demandes et les besoins des bénéficiaires, dans le souci permanent de leur fournir une prestation de qualité.

2.1 Exploration d'une Notion

La notion d'usager a connu depuis les années soixante-dix une forte montée en puissance et notamment dans le secteur social.

Formulation difficile

Autant que le consommateur d'hier, l'usager d'aujourd'hui semble bénéficier avant tout d'un statut d'évidence. La question des usagers reste difficile à formuler spécialement dans le secteur social, sans compter avec sa connotation discutable du fait de la proximité entre usager et usé (usagé).

L'une des premières raisons tient à la nouveauté de la problématique des usagers pour l'action sociale. L'autre raison est liée à la difficulté d'incarner ou d'habiter cette catégorie d'action. Les usagers organisés ne sont pas légion.

C'est l'usage qui fait l'usager et non l'inverse. Si l'usage est par définition le droit d'utilisation d'un bien ou d'un service, la mise en oeuvre de ce droit est toujours socialement construite. Il y a un rapport social dès lors qu'il y a mise en relation de producteur et de bénéficiaire.

L'usager ne peut donc pas être défini en soi. Il n'existe que par une situation concrète (le guichet auquel on s'adresse, la prestation que l'on reçoit). En outre, dans ces situations d'usage, l'usager est aussi souvent défini par un autre que par lui-même.

Distinctions

Les usagers peuvent se présenter sous différentes figures :

- Usager sujet de droit à protéger sans l'instrumentaliser
- Usager client : consommateur à satisfaire
- Usager citoyen : acteur, coproducteur de l'action qui le concerne et dont on recherche la participation
- Usager responsable contractant individuel ou représentant contractant à sa place
- Usager forcé comme les enfants et les familles de l'A.S.E
- Usager libre sur un marché libre

2.2 Les Droits des Usagers et ses enjeux

Du droit des usagers

Dès le début des années mille neuf cent soixante dix paraissent les lois et les textes administratifs qui fondent l'action sociale moderne.

L'Etat Providence, dans le souci de garantir aux « *exclus* »² une place digne d'une grande démocratie, oriente sa politique de prise en charge dans le sens d'une réelle reconnaissance de leurs droits.

Les publics en difficulté deviennent l'objet de mission du service public. Ils intègrent à cette époque le statut d'usager au même titre que n'importe quel « *assujetti* » dans ses rapports avec l'administration.

Dans les années quatre-vingt, l'État n'aura de cesse de réaffirmer cette politique, tentant même à travers les lois de décentralisation, de rapprocher encore les usagers des centres de décision administratifs.

La tendance va se poursuivre dans les années mille neuf cent quatre vingt dix, accentuée par le développement accordé dans notre société à la place de l'individu, place qui se traduit par l'émergence du sujet individuel comme acteur.

Les nouveaux enjeux

La reconnaissance du droit des usagers va bouleverser les rapports entre les personnes accueillies et les institutions.

² LENOIR R., *Les exclus : un Français sur dix*, Seuil, Paris, 1974.

Dorénavant les établissements et services doivent se convaincre que « *l'assistance* » est un droit et non une faveur.

Citoyen à part entière

L'usager n'est plus « *seulement* » quelqu'un à qui l'on reconnaît des droits, éventuellement que l'on consulte sur ce que l'on va faire avec lui. Il devient un citoyen à part entière, associé au fonctionnement des institutions.

Le bénéficiaire d'une politique sociale doit, en tant que citoyen, pouvoir s'exprimer sur la qualité de l'application de ce droit et sur la pertinence de ces objectifs. Pour ce faire, il se doit d'être intégré dans un ensemble de démarches qui lui confère la place à partir de laquelle il sera non seulement écouté mais par conséquent entendu.

La garantie de cette place est dorénavant de la responsabilité de l'institution, comme lieu permanent de l'apprentissage de la personne en difficulté à (re) devenir citoyenne.

Pour les établissements

Yves MATHO et Roland JANVIER dans leur ouvrage s'expriment ainsi :

« *Reconnaître le droit de quelqu'un engage les devoirs que nous avons vis-à-vis de lui* »³

Il ne peut y avoir de prise en charge individualisée, de projets personnalisés, dans un dispositif qui ne fonctionnerait qu'avec des personnes définies comme usagers (usager étant défini comme un ensemble d'individus, un collectif). D'autant que les établissements ne reçoivent pas des administrés mais bien des individus qui souffrent.

Reconnaître alors la personne en tant que telle, c'est justement refuser de la stigmatiser. C'est reconnaître que le temps de l'assistance est révolu et qu'il convient de faire entrer l'action sociale dans une logique de qualité de service. Qualité de service qui de ce fait, ne se décline pas à travers la mise en place d'une quelconque procédure de normalisation type AFNOR ou certification type ISO.

« *C'est pour cela que les structures doivent imaginer des prises en charge et des modalités d'accompagnement construites autour d'un véritable contrat social, qui non seulement reconnaît le sujet de droit mais par conséquent l'introduit comme cocontractant et coauteur de sa prise en charge* »⁴

³ MATHO Y., JANVIER R., *Mettre en oeuvre le droit des usagers*, Paris, Dunod 1999.

⁴ NOBLE F., *Op. Cit.*, p. 60.

Cette contractualisation s'articule autour d'engagements réciproques tant collectifs qu'individuels pour transformer l'institution en un outil au service de la personne.

La mutation de la société a multiplié le nombre de cas auxquels sont confrontés les travailleurs sociaux, mais surtout induit des besoins nouveaux. Ceux-ci réclament autre chose qu'une réponse en termes de prise en charge complétée éventuellement du versement d'aides financières diverses.

« L'accompagnement social éducatif doit s'inscrire dans une démarche de transformation sociale radicale. Il s'agit de passer de la relation d'aide à l'usager à une forme d'accompagnement du sujet en devenir.

L'objet du travail social ne se résume plus tant à réparer pour tenter d'insérer mais plutôt de « produire la société » c'est-à-dire d'inventer des formes innovantes d'intervention, organisées, construites avec les enfants, les adolescents, les femmes et les hommes et non plus en leur nom et place »⁵

Pour les associations

La condition pour la mise en oeuvre d'une telle orientation suppose l'existence d'un projet politique ambitieux, marquée par une réelle volonté de transformation sociale.

Les associations d'actions sociales s'inscrivent naturellement dans cet enjeu majeur. Pour autant il leur est encore nécessaire d'approfondir la réflexion quant à la place que le travail social va devoir dorénavant occuper dans l'organisation de la vie de la cité, tout en reconsidérant, de fond en comble, les modalités d'intervention des établissements et services qu'elles gèrent.

« Il s'agit bien pour les associations d'actions sociales de se positionner comme entité particulière singulière et originale, dans le champ de la démocratie de la lutte contre les exclusions et les inégalités »⁶

Elles ont un savoir-faire dans l'accompagnement de la représentation des personnes en difficulté, certes mal communiqué mais dont l'utilité sociale reste incontestable.

⁵ Ibidem . p. 66.

⁶ Ibidem . p. 62.

Elles doivent s'adapter aux nouveaux enjeux que François BLOCH-LAINE (président d'honneur de l'U.N.I.O.P.P.S) appelle « *spécificités méritoires* ».

Le secteur associatif se caractérise par « *des fonctions de socialisation, de resocialisation, de démocratisation et de promotion de nouvelle citoyenneté, mais également par des fonctions d'innovation permanente dans l'organisation de nouvelles formes de solidarité volontaire* ». ⁷

Celles-ci confèrent aux associations des rôles particuliers dans le rapport et leurs relations avec des personnes qu'elles sont en charge d'accompagner.

Lieu de démocratie et de citoyenneté par excellence, les associations d'actions sociales se doivent d'instituer, à tous les niveaux, les formes de participation qui tiennent compte non seulement de ce que sont les individus « *pris en charge* » mais également de la réalisation de ce qui leur est nécessaire.

De ce fait, les associations d'actions sociales se trouvent en position de générer des espaces de débat et l'apprentissage démocratique du vivre ensemble.

2) CONTEXTE ET EVOLUTION DU SECTEUR

3.1 Vers une marchandisation du social

« *Le secteur social est en transition, mais vers quelle destinée juridique institutionnelle, nul ne peut le dire à ce jour. Dans les décennies à venir, quelle forme prendra ce domaine d'action publique traditionnellement hybride, privé et public tout à la fois ? Comment l'imaginer ? Ce sont là les questions essentielles posées à tous les intervenants qui se soucient du cadre de leur action et de son évolution future* ». Tel est le questionnement de Michel CHAUVIERE. ⁸

Un autre acteur s'était introduit sur le terrain de l'intervention sociale, c'est le marché. Divers opérateurs marchands voient dans ce secteur des potentiels inexploités, à la condition

⁷ PARODI M., " *Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les « spécificités méritoires* » des associations " , In *Les usagers de l'action sociale* . , p. 63.

⁸ CHAUVIERE M., "Entre services publics, dont l'activité est droit des affaires : incertitude des chances du secteur social " In, *Institution et organisations de l'action sociale : crises, changements, innovations ?*, HUMBERT CH., (coord.) Paris, L'Harmattan, 2003, p. 51.

de transformer l'usager en client solvable. Cela se repère notamment dans le domaine des personnes âgées plus ou moins dépendantes, c'est-à-dire des établissements et des services à domicile actuellement couverts pour l'essentiel par des associations. On le voit poindre dans le secteur du handicap.

Le processus de marchandisation est engagé. Ni l'éducatif, ni le culturel, ni la protection sociale, traditionnellement protégés pour des raisons qui tiennent principalement à la nature de l'échange, ne seront protégés.

L'entrée en scène du secteur marchand est favorisée par la généralisation de la culture de la « *relation de service* »⁹ dans l'identification des activités comme au travers des procédures d'appel d'offres qui mettent en concurrence différents opérateurs non lucratifs et lucratifs.

*« La considération marchande du travail social repose sur une logique libérale issue de la mondialisation qui transforme l'intervention en une prestation de service. Le travail social risque alors de n'être pensé que comme un échange de biens. Il devient un marché et tout ce qui pourra être solvabilisé échappera aux missions de service public, au bénéfice d'entreprises privées lucratives »*¹⁰

3.2 Entre sous-traitance de l'administration et illusion entrepreneuriale

L'utilisation du terme usager, pour nommer les personnes accueillies dans les institutions de type associatif, est paradoxale. Parler d'usagers, c'est-à-dire utiliser un vocable qui fait référence à une forme bien particulière d'un rapport à l'administration est un empêchement à prendre position pour différencier l'association de la puissance publique.

Cela tient au fait que, « *de par l'histoire française, ce sont surtout les interactions avec des pouvoirs publics qui ont marqué les associations, à tel point que l'on peut parler d'encastrement politique de leurs activités économiques* ». ¹¹

Il existe une menace pour les associations réalisant des missions de service public de se trouver inféodées et de ne plus exister qu'en tant qu'annexes ou sous-traitantes de l'Etat ou des collectivités territoriales.

⁹ CHAUVIERE M., " Usage et significations contradictoires de la relation de services dans le secteur social», in ROUBAN L, (dir), *Le service public en devenir*, Paris, L'Harmattan, 2000.

¹⁰ JANVIER R., MATHO Y., *Mettre en oeuvre le droit des usagers*, Paris, Dunod, 2002.

¹¹ LAVILLE J-L., "L'association ni entreprise, ni administration " in Bloch-Lainé F., *Faire société, les associations au cœur du social*, Paris, Syros, 1999.

« Ainsi l'utilisation du terme usager est-il peut-être à interpréter comme le signe d'une réelle instrumentalisation de la puissance publique sur les associations, les privant par conséquent de la moindre marge d'autonomie et de créativité ? »¹²

Les associations d'actions sociales doivent donc se caractériser par leur volonté et leurs capacités propres à exister pleinement et spécifiquement « *en dehors* » de l'administration mais également par leur désengagement du modèle de l'entreprise.

En ce sens, il s'agit de se prononcer pour « *une conception de l'association d'action sociale conçue comme une forme originale d'organisation irréductible aux modèles de l'entreprise ou de l'administration, développant des formes de solidarité collective, des services d'intérêts collectifs et un projet de transformation sociale* ». ¹³

Il est ainsi souligné la difficulté pour l'association de revendiquer ses caractéristiques et de s'affirmer comme espace de débat collectif et singulier. Cela est indispensable pour imaginer des formes innovantes d'accompagnement des personnes vers leur devenir d'acteur et comme porteur d'un projet politique et non pas comme une simple organisation gestionnaire.

Car « *Il y a un autre social à l'intérieur du social, un social qui se veut gestionnaire, moderne, éloigné de la culture surannée des référentiels de l'aide et de l'assistance. Le social est désormais scindé. Seule sa partie gestionnaire est valorisée. Son côté préventif et promotionnel est oublié. Or son efficacité symbolique suppose que ces deux aspects incompatibles soient tenus ensemble* ». ¹⁴

La mise en oeuvre de la loi à travers ces nouveaux outils pour la promotion du droit aux personnes et les enjeux qu'elle comporte tant au niveau du rapport à l'usager, du projet d'établissement et de l'associatif, dans un contexte de libéralisme économique entraîne inévitablement **des changements**.

¹² NOBLE F., *Op. Cit.*, p. 64.

¹³ AFCHAIN J., "Dépasser les clivages traditionnels, " in Bloch-Lainé L., *Faire société, les associations au cœur du social*, Paris, Syros, 1999.

¹⁴ AUTES M., *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999.

Chapitre B : APPROCHE DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION

1) LES THEORIES DU CHANGEMENT

Pour appréhender les changements dans les pratiques professionnelles et dans les organisations médico-sociales, nous aborderons dans ce chapitre quelques théories du changement.

1.1 Réflexion sur le changement

La plupart des théories du changement reposent sur la rhétorique politique et sociale du **marxisme ou du libéralisme**. Elles sont difficilement conciliables : les **fonctionnalistes** d'ordre statique, et les autres **dynamiques** relatives au développement.

La discussion philosophique oppose artificiellement les partis pris déterministes ou volontaristes sur le changement. En réalité toutes les théories explicites ou implicites du changement sont à la fois volontaristes et déterministes.

Deux tendances se dégagent : pour l'une, le changement est la conséquence d'une **logique extérieure à l'homme** (d'ordre économique, écologique, biologique, culturel ou moral), pour l'autre, le changement doit être considéré comme **un problème sociologique**, ce sont les hommes qui changent dans leurs relations les uns avec les autres et dans leur organisation sociale.

Le changement comme phénomène systémique

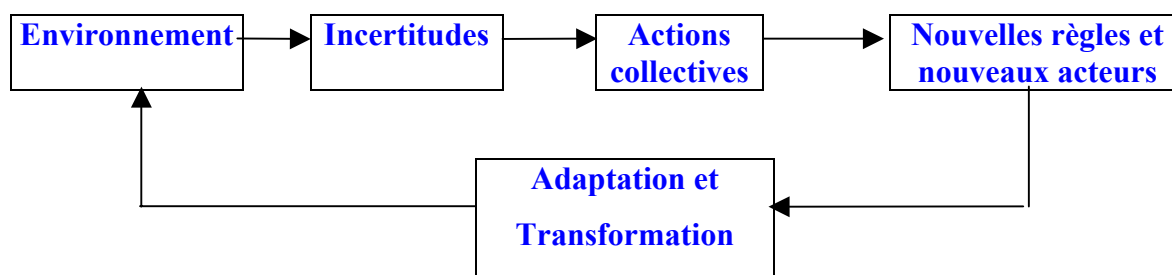
Dans cette approche, le changement est d'abord **la transformation du système d'action**. Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Le changement est « *systémique* » s'il est contingent au système d'action qui l'élabore et auquel il s'applique.

Le changement comme apprentissage

Pour pallier les inconvénients d'analyses trop statiques du changement, les théoriciens qui se rattachent au courant de l'analyse stratégique ont mis l'accent sur la relation et

l'interaction. Changer, c'est entraîner une relation différente à l'autre. Cette nouvelle relation est construite.

La théorie de l'apprentissage ajoute à l'idée de construction celle d'apprentissage, chacun apprenant à se positionner d'une manière nouvelle par rapport aux autres. La relation de pouvoir suppose un ajustement mutuel permanent. Le recours à la théorie de l'apprentissage collectif s'impose aujourd'hui dans le cadre de l'analyse stratégique.



1.2 Le changement dans le cadre de l'analyse stratégique

Les mécanismes d'introduction du changement supposent l'appui sur **la théorie de l'acteur**.

L'introduction des changements se définit à partir des stratégies des acteurs, de leurs enjeux, des jeux de pouvoir à l'intérieur des systèmes s'appuyant sur des incertitudes, et sur l'autonomie du système organisationnel.

Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG ¹⁵ rejettent la plupart des théories connues du changement, car elles sont envisagées toujours à l'intérieur d'un modèle cohérent. Enfin, « Toutes les théories actuelles sont fondées sur trois types de postulat : Un postulat de cohérence, un postulat de hiérarchie des éléments de la réalité sociale, un postulat de l'homogénéité du champ social ».¹⁶ Pour eux, dans une organisation, la cohérence d'un ensemble n'est que très relative, l'interdépendance et la hiérarchisation des éléments sont toujours relativisées par l'existence d'autres sous-systèmes, il n'y a jamais d'homogénéité d'un champ.

¹⁵ CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Paris, 1977.

¹⁶ *Op. Cit.*, p. 379.

Le changement à l'intérieur de l'organisation est expliqué comme le changement des règles et des relations venant ou non de l'extérieur et poussant ou contraignant les acteurs.

Il y a **quatre points** qui sont au principe de l'analyse du changement :

- L'autonomie du phénomène organisationnel :

L'organisation est contingente, elle est fondée sur les comportements d'acteurs eux-mêmes autonomes, comportements dont l'ensemble fait système.

- Le phénomène organisationnel apparaît comme un construit :

C'est l'instrument que les acteurs sociaux se sont forgés pour « régler » leur interaction de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres.

- Le changement est « l'expression des capacités relationnelles » :

Chaque groupe est capable d'inventer de nouvelles solutions, mais un ensemble peut se sentir momentanément en difficulté d'invention de nouvelles solutions. L'invention passe par un travail symbolique comme l'appel à l'imaginaire.

- Tout changement suppose une rupture :

Cela peut se traduire par une crise. Il y a difficulté de changement dans des organisations qui ont une culture et une identité forte. Culture et identité renvoient à l'idée de permanence, de poids de la société, de ses valeurs, de règles sur les comportements des membres de l'organisation. Elles ont un aspect conservateur et déterministe.

« Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel... Tout changement est dangereux car il met en question inmanquablement les conditions de son jeu, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinentes qui contrôlent »¹⁷

Synthèse

Tout processus de changement implique l'apprentissage et l'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement et de nouvelles capacités collectives.

¹⁷ Op. Cit., p. 375.

2) APPROCHE GENERALE DU CONCEPT D'INNOVATION

2.1 Définition

Nous commençons par la définition du Petit Larousse :

Innovation : actions d'innover, d'inventer, de créer quelque chose de nouveau dans un domaine particulier.

L'innovation est généralement conçue comme une bonne chose. Elle peut être associée à l'idée de progrès, de créativité et d'entrain. Elle s'oppose à la routine, à l'ordre établi et de ce fait, elle bénéficie souvent d'un jugement de valeur positif. Elle représente le meilleur moyen que les hommes ont trouvé pour traiter avec plus de compétence des contraintes qui sont les leurs.

Mais elle peut être perçue comme négative. On peut parler de destruction de structures sociales, de changement, de « *dégâts du progrès* ».

SCHUMPETER.J (1942) en a donné la définition suivante :

L'innovation est une « *destruction créatrice* »

Destruction : parce que cette élaboration nouvelle suppose de se **défaire des combinaisons antérieurement élaborées.**

Créatrice : puisque ce processus est le moyen de faire naître **de nouvelles combinaisons** entre les différentes ressources économiques et organisationnelles d'une entreprise ou d'un marché.

Cette définition dans une perspective sociologique, permet de comprendre que l'innovation est l'occasion de l'émergence de rationalité et d'acteurs nouveaux mais qu'elle représente « *un coup* » : celui de la destruction des régulations sociales antérieures.

L'émergence des logiques d'innovation entre en conflit avec l'ordre établi antérieurement.

Pour Norbert ALTER :

« L'innovation est toujours une histoire, celle d'un processus. Il permet de transformer une découverte, qu'elle concerne une technique un produit ou une conception des rapports sociaux en de nouvelles pratiques »¹

Toute découverte ne se transforme pas en innovation. Elle peut rester en l'état d'invention. L'analyse de l'innovation consiste alors à comprendre ce qui permet de passer d'un état à un autre.

2.2 Perspective historique

Le terme « *innovation* » est ancien. S'il est porteur aujourd'hui d'un regard positif, l'innovation a été longtemps considérée comme un mauvais objet, comme perturbatrice.

Jusqu'au XVe siècle, il existait une incompatibilité entre la doctrine de l'église catholique et celle de l'enrichissement économique : la pauvreté et l'acceptation du destin en était le mot d'ordre. Favoriser l'innovation produite par l'homme ce serait placer ce dernier au-dessus de Dieu : seul Dieu peut créer. Durant la période où l'église, surtout catholique, dominait, l'innovation fut vouée à l'échec. C'est dans les pays à forte présence protestante, essentiellement les pays anglo-saxons, que l'innovation va être reconnue, voire encouragée (travail de WEBER sur le lien entre protestantisme et l'esprit du capitalisme).

Il s'est créée une division entre les pays du Nord tournés vers la concurrence l'ouverture des marchés et les pays à forte tendance catholique, campés sur des positions d'immobilisme et de crainte de bouleverser les choses. C'est dans cette direction que nous trouvons jusqu'à nos jours des conceptions opposées au développement des innovations.

Dans le dictionnaire Furetière de 1690, nous lisons : « *L'innovation est le changement d'une coutume, une chose établie depuis longtemps, en bonne politique, toutes les innovations sont dangereuses. Les innovations en matière de religions aboutissent à des schismes, à des guerres civiles. Tout ce qui ne se jette pas, comme le peuple, dans les excès opposés aux innovations passent pour des monstres à ses yeux* ».

¹ ALTER N., *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris, 2003.

L'innovation apparaissait donc très liée aux mentalités, croyances et préjugés de l'époque.

L'innovation dans son acceptation actuelle, s'appuie sur les options fournies par SHUMPETER Autrichien réfugié aux États-Unis dans l'entre-deux-guerres. Cet économiste a compris que les pays qui favorisaient l'esprit d'innovation ont réalisé des avancées considérables sur le plan économique. Pour lui une nation moderne doit innover.

En regardant la perspective historique, l'origine sémantique de l'innovation repose sur une conception économiste des rapports sociaux couplée à une conception de productivité.

Retenons **deux définitions** de sociologues : « *L'innovation est la raison, la justification du rôle de l'entreprise et du manager* » (CROZIER) ou « *L'innovation est une idée transformée en quelque chose de vendable* » (FRASCATI, 1986).

Dans les années soixante l'innovation est devenue une manière de contester l'ordre établi et de proposer des actions alternatives ou des institutions nouvelles répondant aux objectifs non remplis par les instances officielles (boutiques de droit, collectifs parentaux...).

2.3 Rapport entre changement et innovation

Le changement représente une transformation de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation toute entière. Il correspond à la comparaison entre deux états des relations de travail et de la nature des activités : avant et après.

Un état de type B succède à un état de type A (par exemple la structure de la société industrielle a succédé à celle de la société rurale). A l'aide d'indicateurs, il est possible de montrer en quoi le changement analysé permet de décrire un nouvel état du tissu social et organisationnel.

Analyser l'innovation suppose de s'intéresser aux organisations en tant que **mouvement**.

Ce mouvement peut être considéré comme une trajectoire, concept développé par STRAUSS (1989 /1992) à propos du travail.

Le concept de trajectoire permet de mieux comprendre la logique du mouvement. Il représente la succession infinie d'actions tendant à déformer des cadres organisationnels

établis puis à en construire de nouveaux. Les processus créateurs ne s'inscrivent pas dans une parfaite harmonie, ils provoquent au contraire **des conflits de temporalité**.

On peut repérer le point de départ de ce flux de changement, celui des hommes et de leurs actions, mais pas le point d'aboutissement, ni les contours, ni la durée nécessaire pour atteindre le point d'arrivée. L'état B n'étant donc pas définissable, on ne peut décrire que le mouvement issu de A.

L'analyse de l'innovation a peu de choses à voir avec celle du changement. Dans le premier cas on s'intéresse à la trajectoire en tant que telle, à un dispositif technique, à une conception des rapports sociaux, à de nouvelles pratiques professionnelles ou à un nouveau rapport au marché. L'ensemble de ces trajectoires représente le mouvement.

Dans le second cas on rapporte directement ses différentes dimensions à la modification de l'état initial.

De ce point de vue, le changement ne serait que l'aboutissement de l'innovation, celle-ci jamais aboutie.

2.4 La trajectoire des innovations

De l'invention à l'innovation

Les sciences sociales utilisent indistinctement le terme d'invention ou celui d'innovation pour se référer à une situation ou un objet nouveau, caractérisé par la rupture qu'il représente par rapport à l'état antérieur.

Cette rupture peut être considérée comme soit « *bonne* », du point de vue de la productivité pour un outil de travail, de la démocratie pour une loi, soit « *mauvaise* » si elle est associée à une lecture critique du phénomène et conçue comme changement, mutation ou évolution.

Il y a une différence de fond entre l'invention et l'innovation.

L'invention a pour but de traiter une question de manière abstraite indépendamment de son contexte économique et social.

L'innovation représente le processus par lequel **un corps social s'empare ou ne s'empare pas** de l'invention en question.

L'invention et l'innovation peuvent se dissocier **sur quatre plans**.

- L'une et l'autre n'obéissent pas à la même temporalité.
- L'invention est généralement considérée comme « *le bien* » Elle traduit un progrès. L'innovation représente la façon dont les hommes attribuent, en situation, un sens à ce bien.
- Il n'existe pas de relation directe entre la qualité intrinsèque d'une invention et l'importance de sa diffusion.
- L'invention technique se rapporte généralement à l'idée d'efficacité. L'innovation n'obéit jamais à des lois économiques simples.

Les séquences du processus

Le processus de développement de l'innovation fait l'objet de « *séquence* » Celle-ci représente des moments distincts.

SCHUMPETER a représenté ce processus en **trois temps** :

- Un premier temps se caractérise par le passage des combinaisons routinières aux combinaisons à risque. Elles sont le fait de quelques individus marginaux.
- Dans un deuxième temps, lorsqu'il y a possibilité de profit, des « *essaims* » d'imitateurs reproduisent et aménagent les innovations. Ils créent des innovations secondaires consistant à reproduire et à aménager celles qui ont été élaborées initialement. Cette phase se caractérise par sa violence car elle bouleverse les équilibres.
- Dans un troisième temps, la stabilisation de la situation se caractérise par la définition progressive de nouvelles « *règles* » et par la réduction de la poussée innovatrice.

Les travaux de CALLON s'appuient sur l'analyse de séquences élaborées dans une perspective stratégique. Il distingue cinq étapes :

- La première est celle de la problématisation : elle consiste, pour les promoteurs de l'innovation à rendre indispensable le traitement de leur offre par les autres acteurs.
- La deuxième est celle de l'intéressement : elle représente la période durant laquelle les positions sont définies par des acteurs en intéressant les autres aux dispositifs mis en oeuvre.
- La troisième est la création d'alliance : les acteurs en enrôlent d'autres dans leur stratégie.
- La quatrième étape désigne des porte-paroles.
- La dernière étape, « *la controverse* » se matérialise par « *la dissidence* » des acteurs : elle se produit lorsque les acteurs dominants sont perçus comme représentatifs ou défendant des intérêts trop spécifiques.

ALTER définit **trois séquences** :

- La première est celle de « *l'incitation* »
- La deuxième est celle de « *l'appropriation* »
- La troisième est celle de « *l'institutionnalisation* »

Les séquences de développement d'une innovation réussie sont donc également celle de sa diffusion.

Au fur et à mesure un nombre croissant d'acteurs s'inscrit dans des pratiques nouvelles et vers la fin du processus ils définissent l'existence d'une nouvelle norme.

Les travaux de MERTON permettent de repérer que la diffusion des innovations repose sur l'existence d'un réseau.

A l'intérieur de ces réseaux, la présence d'individus hors normes assure le passage de la nouveauté vers des pratiques instituées.

Les sociologues distinguent toujours des pionniers, des personnes frontières, des relais, des innovateurs, des traducteurs.

Les innovateurs et le conflit avec l'ordre

Les innovateurs se trouvent **en conflit avec l'ordre**, les lois ou les normes, même s'ils partagent plus ou moins les buts fixés par leur société, leur milieu professionnel ou leur organisation.

Dans le monde des affaires qu'analyse MERTON, il s'agit de pratiques illégales. Dans d'autres cas il s'agit plutôt de pratiques consistant à transgresser les normes. Il existe bien une opposition entre l'ordre établi et l'innovation, laquelle met les innovateurs en position de déviance. Cette position est le plus souvent provisoire : l'ordre et l'innovation opèrent des transactions qui assurent finalement la transformation de l'ordre.

L'ordre considère l'innovation comme pratique devant faire l'objet de sanctions négatives. Elle représente pour innovateurs un risque considérable.

L'innovation comme action non logique

L'une des questions de fond de la théorie de l'innovation concerne les raisons de fond dans la décision d'investir. Ce type de décisions n'appartient ni au registre des « *actions logiques* » ni à celui de la rationalité économique.

Pour SCHUMPETER, l'entrepreneur-innovateur est intéressé par l'action elle-même, tant par l'engagement qu'elle suppose, que par les bénéfices financiers qu'il en tire.

L'Innovation ne représente donc pas une action étroitement guidée par l'intérêt économique même si elle peut y contribuer.

Le socle des politiques d'innovation s'appuie sur **des investissements immatériels** qui se composent de quatre activités distinctes :

- La recherche et le développement
- La formation, le conseil
- La partie logicielle de l'informatique
- Le marketing

La nécessité de croire

Ce sont les croyances concernant l'efficacité et l'efficacité du dispositif économique et gestionnaire (de même dans l'innovation sociale) qui amène à investir dans des perspectives d'innovation et non le calcul rationnel. Les décisions d'investir dans l'immatériel s'appuie pour ce faire sur des croyances.

Selon PARETO (1916) elles sont de deux types :

- Les croyances positives sont des représentations non immédiatement vérifiables, elles caractérisent le développement des investissements immatériels.
- Le deuxième type de croyance est de l'ordre du normatif, de la « *coutume* ».

Synthèse

L'innovation comme activité banale

L'innovation est un processus articulé selon des séquences. Chacune est habitée de formes d'interaction et de règles sociales spécifiques. Ce processus obéit à deux lois principales : celle de l'existence de réseau d'influence et celle d'inversion des normes.

La diffusion d'une innovation suppose un investissement en travail, en action et en identité de la part d'un grand nombre d'acteurs.

Un processus d'innovation suppose que certains acceptent de se défaire de l'emprise coutumière des normes coercitives des règles de droit, pour parvenir à élaborer autrement, un produit ou une organisation.

L'invention attend qu'un individu ou un groupe la prenne en charge pour l'amener à la maturité. Mais on ne sait jamais à l'avance qui aura cette fonction.

3) LES PROCESSUS CREATEURS

La trajectoire d'une innovation suppose de considérer les décisions initiales (les inventions organisationnelles) comme des sortes de vides. Les acteurs s'y engagent pour donner **sens et efficacité** à leur activité. Cet engagement est collectif. Leurs associations ne sont que passagères et partielles.

L'analyse de ce cheminement est celui de **la rencontre entre la déviance et les règles établies**.

L'innovation se fait toujours, au moins momentanément, contre l'ordre, même si elle finit souvent par participer à une autre conception de l'ordre. L'innovation se fait toujours contre l'ordre organisationnel, avant de le transformer.

Ces processus fondent la capacité à innover. Ils sont le support du mouvement.

Nous reviendrons maintenant sur les trois phases du processus d'innovation décrite par N. ALTER.

3.1 L'incitation

L'innovation ne se décrète pas car une invention organisationnelle est souvent dépourvue de sens, bizarre, dysfonctionnelle, inappropriée ou tout simplement inadaptée.

Une invention doit être conçue comme une incitation, à partir de laquelle l'innovation peut éventuellement se développer.

3.2 L'appropriation

Une création de sens

Le passage de l'invention à l'innovation n'a rien de mécanique, d'immédiat, de linéaire. Il représente le début d'une histoire qui fait échec à l'absurde.

Il y a deux logiques fondamentalement antagoniques. Celle de l'innovation contre celle de l'organisation, celle du mouvement contre celle de l'activité organisatrice. Entre ces deux logiques il existe un conflit et deux conceptions différentes.

L'innovation ne se déroule pas selon un processus indépendant de l'ordre établi de l'organisation. L'une et l'autre sont complémentaires mais antagoniques.

L'innovation tire parti des incertitudes.

Elle se loge dans des espaces mal définis, méconnus ou tumultueux. Elle ne se programme pas, elle ne se décrète pas.

L'organisation a au contraire pour but de réduire l'incertitude du fonctionnement des entreprises, de programmer, de planifier, de standardiser.

La rencontre entre ces deux logiques donne le sens à l'invention initiale. Elle la rend intelligible et l'inscrit dans une perspective cohérente du point de vue de l'expérience et des contraintes acteurs. **Le sens est le résultat d'un processus, d'une « histoire » habitée par les acteurs.**

3.3 L'institutionnalisation

L'institutionnalisation : une mise en forme

L'intervention effective des directions consiste en une institutionnalisation du processus d'innovation. Elle ne décrète pas l'innovation mais l'intègre à un moment donné du processus, les pratiques innovantes dans les règles d'organisation. Elles mettent l'action en forme.

Des directions ont besoin d'acteurs porteurs de la logique de l'innovation pour assurer le développement des activités de l'entreprise et pour donner sens à leurs décisions.

Mais celles-ci ne peuvent pas se passer d'acteurs porteurs de la logique des règles pour en assurer le contrôle.

Des directions transforment une partie des pratiques novatrices en règles. Cette activité d'institutionnalisation est également partiellement régressive.

Elle correspond à une reprise en main du processus par les directions qui interdisent certaines pratiques, développées spontanément par les tenants de logique de l'innovation.

L'institutionnalisation correspond en partie à une rationalisation du travail mais s'en diffère sur trois points :

- L'institutionnalisation représente **une activité collective**
- L'institutionnalisation représente un choix consistant à **arrêter le déroulement d'un processus**
- L'institutionnalisation a en commun avec la rationalisation **de réduire les incertitudes du processus de travail.**

L'institutionnalisation est le moment d'un processus plus global. Elle est la règle à un moment donné mais pas durablement.

3.4 L'élaboration collective

Comme nous l'avons vu précédemment, l'innovation est un processus créateur et ce **processus est collectif**.

Les décisions prises par les directions pour transformer le fonctionnement de leurs structures sont des inventions et non des innovations. Elles supposent pour prendre pied dans les pratiques professionnelles, d'être intégrées dans le tissu social. En tant que telles elles ne sont rien de plus qu'une idée, un objet ou une méthode qui ont besoin des salariés pour se transformer en innovations.

Cette transformation en innovation peut se produire quand les acteurs parviennent à lui trouver un sens.

L'innovation représente une socialisation de l'invention, c'est-à-dire une nouvelle donne dans le tissu social, de l'entreprise, de l'établissement, dans ses dimensions culturelles et politiques.

N. ALTER précise « *De même, une politique de changement fortement structuré au départ peut finalement déboucher sur une innovation parce qu'elle est progressivement pervertie par les acteurs qui lui affectent un sens autre que celui visait initialement* ».

Synthèse

L'innovation est un processus articulé selon des séquences. Chacune est habitée de formes d'interaction et de règles sociales spécifiques. Ce processus obéit à deux lois principales : celle de l'existence de réseau d'influence et celle d'inversion des normes.

Synthèse générale

La sociologie de l'innovation met en évidence que le passage de l'invention à l'innovation suppose l'existence de découvertes intermédiaires, qui se traduisent par des usages imprévus et par une capacité à en tenir compte collectivement.

L'innovation n'est pas l'idée que l'on s'en fait initialement mais les leçons que l'on tire de sa mise en oeuvre.

4) LA NOTION D'INCERTITUDE

N.ALTER disait précédemment que **l'innovation tire parti des incertitudes**. Nous revenons sur ce concept qui est une des dimensions de l'analyse stratégique telle que développé par M. CROZIER et E. FRIEDBERG.

4.1 Définition

Nous en donnerons deux définitions :

Selon STINCHCOMBE A.L.¹⁸ « *l'incertitude caractérise les activités dont les variables définissant le résultat ont une forte variance ; on ne peut prévoir celle qui aura plus d'influence ; on ne peut connaître la relation entre une variable et son résultat* ».

Pour M. CROZIER et E. FRIEDBERG « *il existe une incertitude lorsque aucune règle explicite ne permet de traiter un problème rencontré par les acteurs* ».

Dans les deux cas, l'incertitude correspond à **un déficit d'information** à propos des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre leurs objectifs et des effets en retour de l'atteinte de ces objectifs.

Toute organisation est soumise à des multitudes incertitudes.

Elles peuvent être de nature technique, commerciale, humaine, financière etc. Les plus visibles sont les turbulences qui viennent de l'environnement comme par exemple le changement des techniques de production ou de communication, l'évolution des marchés, le recrutement de nouveaux membres, etc...

Dans notre secteur la mise en oeuvre de la loi du 2 janvier 2002 à travers ses grands axes que nous avons vus précédemment (rapport à l'utilisateur, contrôle, l'évaluation etc.) est porteuse d'un certain nombre d'incertitudes. Nous pourrions compléter cela par l'évolution du secteur à travers ses difficultés de financement, son organisation (schémas départementaux) etc...

Ces incertitudes fortes ne sont toutefois à prendre en compte que comme des contraintes que les acteurs vont intégrer dans leur jeu. Elles ne peuvent en aucun cas être prises comme des données que les acteurs devraient passivement subir.

¹⁸ STINCHCOMBE A.L., *Constructing social theories*, Harcourt, Brace and Woord, 1968.

4.2 L'incertitude comme source d'innovation

Toute incertitude de ce type doit être regardée comme un élément qui sera intégré par les acteurs dans les stratégies de l'organisation. Tout système connaît donc des incertitudes, mais aucune ne contraint l'organisation de manière mécanique. Toutes rentrent dans le jeu des acteurs dont **elles renforcent ou diminuent l'autonomie** et par-là le pouvoir.

L'incertitude se situe donc toujours en relation au pouvoir.

Pour l'illustrer, on pourrait dire que l'individu cherche à accroître sa marge de manœuvre et à limiter celle des autres en leur imposant des règles qui rendent leurs comportements plus prévisibles. D'un côté, les experts cherchent à s'aménager des zones de liberté, de l'autre, leurs supérieurs hiérarchiques tendent à les contrôler en leur imposant des réglementations précises.

Dans l'analyse stratégique, l'incertitude est définie par rapport au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire comme une autonomie.

Le tableau suivant reprend un certain nombre d'éléments sur le pouvoir des acteurs de la bureaucratie et le pouvoir des acteurs de l'innovation.

		Pouvoir des acteurs de la bureaucratie	Pouvoir des acteurs de l'innovation
Nature du pouvoir	Ressources tirées du statut	+	-
	Incertitudes artificielles	+	-
	Légitimité du pouvoir	-	+
	Stratégies défensives	+	-
Effet sur l'organisation	Rapport à l'environnement	-	+
	Rapport à la rentabilité	-	+
	Transformation des règles	-	+
	Investissements en travail	-	+

4.3 L'incertitude comme un facteur de professionnalisation

La détataylorisation se caractérise par une augmentation des incertitudes de fonctionnement bien plus que par l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation.

Des travaux récents de la sociologie du travail mettent en évidence l'absence d'une transformation des structures de travail. Mais les auteurs¹⁹ montrent le développement d'une « *qualification en creux* » c'est-à-dire une capacité à réaliser un produit ou un service indépendamment de procédures stables ou de fonctions clairement définies.

Ce type de qualification peut se définir comme du « *professionnalisme* ».

C. DUBAR²⁰ analyse que cette compétence est tirée **de la prise d'initiative**.

Ce type de compétence présente donc deux caractéristiques : une faible formalisation des fonctions ainsi qu'un faible niveau de codification des savoirs qui la constituent.

Les travaux cités font apparaître la superposition de **quatre types d'incertitudes** :

- Incertitudes techniques (obsolescence et sophistication des systèmes techniques).
- Incertitudes sur les produits (diversification des variations constantes des services proposés aux clients).
- Incertitudes sur les connaissances (retards structurels des savoirs et savoir-faire par rapport aux nouvelles situations de travail).
- Incertitudes par rapport à l'environnement (la réponse immédiate à la demande, la négociation avec le client).

Synthèse

Le rapport entre l'exercice du pouvoir et l'efficacité de l'action peut être résumé ainsi :

- **La compétence et la stratégie des innovateurs sont tirées de l'invention d'incertitudes : Réaliser une innovation consiste ainsi à créer une incertitude sur le plan de l'organisation et des luttes d'influence.**
- **C'est bien l'incertitude qui apporte l'autonomie et la compétence. Les innovateurs tirent donc parti de situations de travail « *ouvertes* » et contribuent à les inventer pour en tirer du pouvoir.**

¹⁹ ADLER P. S., "Automation et qualification. Nouvelles orientations ", in « *Sociologie du travail* », n°3, 1987.
VELTZ P., " Informatisation des industries manufacturières et intellectualisations de la production », in « *Sociologie du travail* », n°1, 1986.

¹⁹ DUBAR C., « *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles* » Paris, A. Colin, 1991.

Chapitre C: ORGANISATION ET INNOVATION

1) LE CONCEPT D'ORGANISATION

1.1 Définition

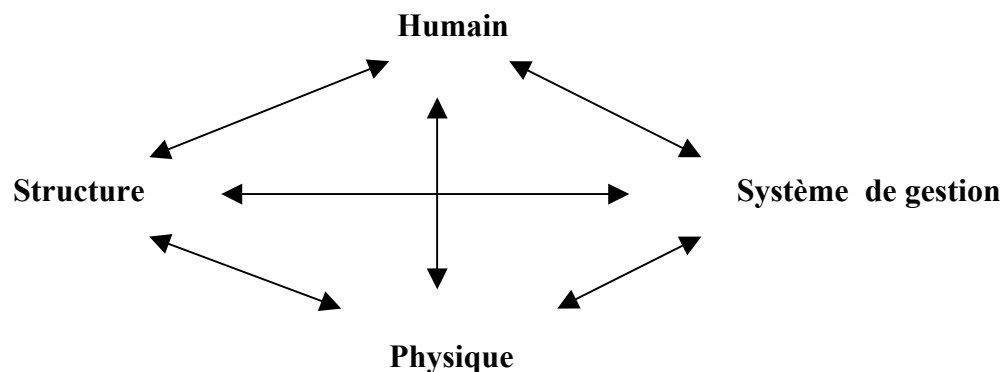
Le concept d'organisation peut se définir à **deux niveaux** :

Dans le premier cas, l'organisation correspond à **une entité** (club de sport, entreprise, établissement, partis politiques).

Elle est selon la définition du Petit Robert une « *association qui se propose des buts déterminés* ».

Une organisation doit être relativement durable (un attroupement n'est pas une organisation) et doit présenter une certaine division des tâches (qui différera selon la taille, le type d'organisation) et des règles de fonctionnement. Les organisations ne peuvent exister sans le support d'une structure, d'un certain nombre d'actifs physiques (bureau, ordinateur...). Et d'un système de gestion et de pilotage.

Yves Frédéric LIVIAN distingue quatre composantes de l'organisation :



Dans le second cas, elle désigne, pour reprendre le Petit Robert, la « *façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement* ».

Sur le plan théorique, on doit à Harvey LIEBENSTEIN d'avoir formalisé dans les années 70 cette conception, en lui donnant « *le facteur X* ». Il s'interrogeait sur le fait que des entreprises de caractéristiques équivalentes obtenaient des résultats très inégaux. Pour lui ce qui fait la différence c'est la qualité de l'organisation.

1.2 Sociologie des organisations

Les approches classiques de la sociologie des organisations peuvent se présenter autour de plusieurs modèles :

- **Le modèle bureaucratique** : Max WEBER, avec sa théorie de la bureaucratie, a jeté les premières bases de la sociologie des organisations. Il définit comme une « *bureaucratie* » la forme d'organisation capitaliste de l'entreprise. Il met l'accent sur un modèle de rationalité universelle qui se traduit par une comptabilité rationnelle et une organisation rationnelle de travail. La bureaucratie inclut une hiérarchie fondée sur la compétence et non sur l'arbitraire. WEBER (1864 - 1920) et le contemporain de Frédéric W. TAYLOR (1856-1915) cherchaient à imposer une organisation scientifique du travail, fondée sur la division extrême des tâches.
- **Le modèle fonctionnaliste** : Les sociologues vont prendre conscience qu'il n'existe pas une procédure universelle méthodique pour définir l'organisation du travail. Les formes d'organisation dépendent aussi de l'environnement, des technologies, de la structure du marché comme le montreront les théoriciens de la contingence²¹
- **L'analyse stratégique** : C'est en réaction à ces idées que vont se développer l'analyse stratégique. M.CROZIER et E.FRIEDBERG rejettent l'idée de modèle universel de l'organisation. Leur théorie repose sur quatre principes.
 - L'idée que l'acteur organisationnel est un stratège, disposant d'une marge d'action, grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude.
 - Cet acteur a un comportement rationnel, mais cette rationalité est toujours « *limitée* ».
 - Le pouvoir est une relation d'échange qui se négocie.
 - L'interaction entre les acteurs aboutit à la constitution d'un système d'action, plus ou moins stable que l'analyse stratégique a pour but de mettre au jour.

²¹ WOODWARDJ., *Industrial Organization. Théory and Practice*, Oxford University Press, Tavistock, 1965.
LAWRENCE P.R., LORSCH J.W., *Adapter les structures de l'organisation*, Editions d'Organisation, 1973.

- **Identité et culture** : L'analyse en terme d'identité développé par R. SAINSAULIEU dans *L'identité au travail* renvoie à un mode de structuration de l'organisation où l'expérience de la socialisation joue un rôle central. La socialisation rend compte de la création des règles par intériorisation des situations de travail, des relations quotidiennes de pouvoir et d'expériences introduisant d'autres apprentissages collectifs. Les attitudes collectives des groupes permettent de définir des modèles relationnels et de comprendre leurs réactions.
R. SAINSAULIEU identifie plusieurs types de ces conduites : la fusion, la négociation, les affinités, le retrait.
L'approche culturelle s'intéresse quant à elle aux formes d'un travail caractéristique d'un pays, d'une tradition.

De **nouvelles approches** sont apparues à la fin des années 80.

- **L'école des conventions** : Elle regroupe les sociologues et économistes (Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, André ORLEANT, Robert SALAIS) qui proposent un modèle général des relations sociales qui cherchent à répondre à la question de la « *coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser* ».
Les théoriciens de l'école des conventions rejettent l'opposition entre les explications par l'individuel et celles par le collectif qui sont au cœur de la Sociologie de l'économie. Ils cherchent les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord
- **La théorie de la traduction** initiée par Bruno LATOUR et Michel CALLON, est issue de recherches en sociologie des sciences et de l'innovation technique avant de devenir une référence incontournable pour la sociologie des organisations.²²
On est passé de la science à l'organisation car la question de l'innovation scientifique répondait à un problème central de l'organisation, celui des relations entre services aux logiques différentes et celui de la création des réseaux.

²² CALLON M., LATOUR B., " Comment suivre les innovations ? Clef pour l'analyse socio-technique" in *Prospective et santé publique*, numéro spécial sur l'innovation, 1998.

CALLON M., (Dir), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, La Découverte, 1989.

La théorie de la traduction apparaît aujourd'hui comme pertinente lors de l'implantation d'innovation et dans les situations de changement. Elle peut se décrire en plusieurs phases (l'analyse, la problématisation, la création). Le modèle de traduction, implique tous les acteurs dans leur propre logique, dans un langage que chacun peut comprendre et s'approprier.

Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble.

1.3 L'organisation comme institution

La notion d'institution **est centrale dans les discours**, les pratiques et les théories des travailleurs sociaux ou des thérapeutes.

On parle d'institution quand on nomme un cadre aliénant et conflictuel avec ces effets de pouvoir et d'étiquetage.

Elle est le lieu du collectif et de l'organisation. Elle est dénoncée pour ces exigences de contrôle et de rationalité face à la singularité de la relation d'aide ou de la clinique. Pour d'autres, au contraire, les institutions participent à la constitution du sujet humain et à sa socialisation.

Par sa référence à la norme et à la contrainte, elle apparaît comme un principe d'ordre qui rend possible l'établissement et le fonctionnement du lien social. L'institution devient un des facteurs constitutifs à l'échange inter humain, dans ses aspects tant matériels que symboliques.

Qu'est-ce que l'institution ? Comment la définir ? Comment la comprendre ?

Elle est chargée de projections, d'interprétations alimentées par les fantasmes personnels et les idéologies des milieux professionnels.

En sociologie l'institution est un concept clé. Dans le quotidien des travailleurs sociaux l'institution s'entend comme un établissement, une école...

Nous allons en appréhender quelques notions à travers quelques sociologues.

Pour Erving GOFFMAN, sa position d'interactionniste issue de l'école de Chicago lui fera opter pour une définition à la fois pragmatique et précise.

L'institution est prise au sens, « *d'établissement de social parce que c'est le mot que nous trouvons naturel* » (E.GOFFMAN, 1988).

Pour un sociologue de l'école d'Emile DURKHEIM, l'institution se caractérise par des règles explicites et intériorisées d'actions et de pensées.

L'anthropologue Marcel MAUSS défend cette définition spécifique : « *qu'est-ce en effet qu'une institution sinon un ensemble d'actes ou d'idées tout institué que les individus trouvent devant eux et qui s'impose plus ou moins à eux* » (M.MAUSS, 1969).

Enfin, la psychanalyse voit la défense de son identité autour d'une certaine construction théorique de l'institution et de sa fonction dans et par le langage ainsi que par la constitution du lien social.

Théories et paradigmes

L'institution participe à deux réalités différentes. Elle sert d'une part à désigner un espace matériel et symbolique de vie et de travail, de l'autre elle renvoie à des énoncés, des prescriptions, et des interdits.

Les approches fonctionnelles et structurales de l'anthropologie, comme les conceptions Freudiennes de la psychanalyse en font un concept de référence, à travers les processus de structuration psychique et de socialisation des individus.

Ils déterminent la part qui revient, dans la culture et les rapports sociaux, aux normes, au symbolique et à la règle. Celle-ci est au centre de la problématique structuraliste, développée par C. LEVI-STRAUSS dans ses études sur les mythes et sur la parenté.

Les fonctionnalistes accordent une place fondamentale à la fonction de la contrainte et de l'arbitraire des normes, donc aux institutions, dans l'intégration des individus et des sous-systèmes sociaux de la société.

Des sociologues se démarquent de ces analyses en termes de système ou de structure pour étudier les activités sociales dans un cadre empirique d'interactions.

Les acteurs y sont perçus comme se confrontant à des faits de comportements, de pouvoir, de stratégie ou d'identité. De toutes les approches sociologiques qui prennent à contre-pied les approches holistiques ou déterministes, l'interactionnisme symbolique est le plus important.

Il est né dans le mouvement de l'Ecole de Chicago. L'analyse ne se centre que sur les actions interindividuelles avec pour seul cadre une situation, définie dans un espace d'interactions et de représentations. L'institution prend, ici, une configuration plus organisationnelle.

Les deux modèles d'analyse présentent deux paradigmes distincts de l'institution. Ils engagent des problématiques différentes quant à la nature de la norme et à sa fonction dans le lien social.

L'institution est normative, par essence d'un côté, par réalité de l'autre. Elle répond dans le premier à l'exigence universelle d'un ordre symbolique, dans le second elle est un lieu historique où se construit un ordre social. Elle est le lieu où s'exerce des formes de domination sociale¹, où s'actualisent des types d'autorité et de légitimité (WEBER, 1971).

L'institution oriente la conduite de chacun dans une direction déterminée.

Elle reproduit comme l'ont bien analysé des auteurs tels que MARX ou WEBER, les logiques sociales et économiques de la domination, à l'œuvre dans la société.

Pour MARX, cette domination et l'effet des rapports sociaux d'un certain nombre de productions déterminées, donc une forme de division du travail.

Pour WEBER elle est le produit d'une concurrence sur le marché de biens matériels et symboliques.²

L'institution comme forme de domination sociale et d'étiquetage.

Le terme d'institution contient bien des paradoxes. La polysémie du mot renvoie des réalités qui suscitent des problématiques différentes. Au sens littéral et étymologique, instituer veut dire à la fois : « *établir d'une manière durable* » et délimiter un espace pour en faire un « *établissement* » ou une « *fondation* » Instituer signifie, aussi, « *désigner* », « *nommer* », au double sens d'étiqueter et de légitimer.

¹ La sociologie de Pierre Bourdieu vise à démontrer la part que prennent les mécanismes de domination dans les institutions et les relations sociales. La forme de domination la plus forte à ses yeux et celles qui se masquent en tant que tel pour fonctionner à ce qu'il appelle « la violence symbolique »

² Weber privilégie la dimension concurrentielle des actes mis en oeuvre par les acteurs sociaux dans leur conduite. Ceux-ci luttent ou rivalisent, soit pour satisfaire rationnellement à leurs intérêts matériels soient pour répondre, en valeur, aux exigences de leurs références culturelles.

Au XVI^e siècle et au XVII^e siècle, l'institution prend un nouveau sens : celui de destruction. Instituer c'est instruire. Le XVIII^e siècle produira, lui, le mot instituteur. Par la suite le terme d'institution traduit une forme d'organisation sociale, établie par la loi ou la coutume. Il indique alors, des réalités, que la sociologie prendra pour objet et conceptualisera.

L'institution, en tant qu'établissement, a une dimension spatiale. Ses activités y trouvent une description sociale par les positions statutaires qu'elle définit et attribue ses agents. Elle est un espace délimité où se produisent des identités des codes.

Le rôle de chacun s'inscrit dans une spécialisation des compétences. Statut et hiérarchie deviennent, alors, des positions fonctionnelles, socialement acquises, mais, qui enferment la parole. Les institutions pensent et mémorisent à travers la parole qui entraîne une orientation de celle-ci.

L'établissement est la forme première de l'institution. Délimité par des murs, des réglementations administratives juridiques, il obéit à des finalités spécifiques (prison, hôpitaux, école...). L'institution devient un lieu ritualisé d'interactions où s'exercent, de manière spécialisée, des activités et des pratiques sociales. Elles peuvent être professionnelles ou non.

*« On y révèle des procédures de contrôle, des stratégies ou des tactiques, des mécanismes de démarcation et de stigmatisation entraînant des attitudes d'évitement et de protection. Ces espaces de pratiques sont également investis de discours et de représentations »*²³

Ils obéissent à une symbolique de la distinction :
Le « pur » à « l'impur », le « normal » au « pathologique ».

Derrière une apparence de neutralité fonctionnelle et d'organisation rationnelle, l'institution apparaît dans sa réalité normative. Lieu de travail et de soin, elle est aussi une surface d'étiquetage. Elle fait entrer ses usagers dans un ordre de désignation.

Dans l'établissement, l'institution clôture son territoire. Elle instaure une démarcation stricte entre son espace intérieur et extérieur. Il se construit un « dedans » et un « dehors ».

²³ SABILA J., "L'institution en question", in *Institution et organisations de l'action sociale : crises, changements, innovations ?* HUMBERT Chantal (coord.), Paris, L'Harmattan, 2003.

Cette définition voit son sens s'inverser à travers l'histoire. Dans le monde européen et médiéval, les murs et les grilles des châteaux et des monastères abritent la civilisation et assurent la sécurité indispensable à son développement. L'univers des campagnes et des forêts sont des espaces sans limites aux prises avec les vagabonds et les exclus. La situation s'est inversé à l'âge classique.¹

Les victimes et les agresseurs sont mis derrière les murs. Les espaces extérieurs deviennent des lieux de liberté, de l'autonomie individuelle et de l'intégration sociale. Cela a pour conséquence, que tous ceux qui ne sont pas insérés dans une communauté, dans une famille, sont désignés comme marginaux et de ce fait sont enfermés dans les prisons, dans les hôpitaux et dans des maisons de redressement.

Dans ces organisations se développe un système administratif qui vise l'efficacité par le cloisonnement et la centralisation bureaucratique, qui tente à travers la rationalité de son organisation, de mieux exercer son pouvoir de contrôle et de redressement.

Dans les années soixante, des intellectuels tels que Michel FOUCAULT en France et E. GOFFMAN aux États-Unis initient une critique radicale à la fois théorique et contestatrice de cette fonction d'enfermement des institutions. Il démontre que le fait de chercher à classer les exclus, en les dissociant des « *normaux* » et à les enfermer dans des lieux clos, on perpétue le déviant dans une identité de marginal. Ces institutions contribuent, par leur fonctionnement et leurs objectifs, à chroniciser la maladie mentale et à transformer la déviance en marginalité.

Synthèse

L'organisation peut se présenter suivant plusieurs modèles à partir de l'approche de la sociologie des organisations. De nouvelles théories sont apparues à la fin des années 80.

L'organisation dans notre secteur apparaît sous le vocable « *d'institution* » Elle est centrale dans les discours, les pratiques et les théories des travailleurs sociaux.

Comprendre l'organisation du secteur, c'est appréhender quelques notions à travers le travail des sociologues tel que GOFFMAN ou FOUCAULT.

¹ On peut se reporter aux travaux de Michel FOUCAULT sur les hôpitaux, les asiles et les prisons.

2) DEUX LOGIQUES CONTRADICTOIRES ET ASSOCIEES

2.1 Les dimensions principales de l'innovation et de l'organisation

Nous reprendrons ici, à partir des études menées par N. ALTER dans le milieu des entreprises, les dimensions principales de l'innovation et de l'organisation.

La logique de l'innovation repose sur **cinq dimensions** principales :

- Elle se construit sur **l'ambiguïté**, le vide ou le caractère paradoxal des décisions prises par une direction pour transformer une situation.
- Cette logique dispose d'une **influence** sur le système social de l'entreprise parce qu'elle représente une compétence. La logique de l'innovation n'est pas portée par des « *spécialistes du changement* » mais par les acteurs de cette nouvelle donne.
- Elle s'appuie sur un **réseau** d'alliés qui partagent au moins momentanément la logique défendue par les acteurs de l'innovation.
- Elle dispose de **règles** de fonctionnement interne lui permettant de jouer successivement le registre de la publicité ou de la clandestinité.
- Elle **ne négocie pas**. Elle accomplit ce qui lui semble devoir être fait et tente de légitimer cette action après coup.

La logique de l'organisation, qui s'oppose à celle de l'innovation, traduit également la cohérence du groupe qui la porte. Elle repose sur **quatre dimensions** :

- Elle doit **repréciser les fonctions et les rôles** au fur et à mesure que se développe une innovation. Puis il intègre dans le giron institutionnel, mieux il l'étouffe, et plus est pertinente l'influence que lui confère l'exercice de la règle dans le jeu social.
- Le groupe dispose pour se faire d'une ressource essentielle : celle de sa **collaboration directe avec la direction**, qui lui permet de mettre en scène sa propre conception de la réalité des faits.
- Mais la force de ces atouts est relatif : elle bute sur la faible légitimité économique de la règle. Le jeu s'avère alors délicat. Si les tenants de la règle s'opposent trop

frontalement pas à ceux de l'innovation, ils ne sont plus que « *légaux* ». S'ils acceptent de coopérer avec eux ils doivent accepter de perdre une partie de leur influence et de reconnaissance sociale.

- La stratégie dominante du groupe est alors celle de la réorganisation. Il réduit les incertitudes du processus de travail en formalisant les mécanismes d'innovation pour parvenir à transformer les stratégies des innovateurs en simples fonctions.

2.2 La tension entre innovation et organisation

Toute organisation a pour but de programmer, de coordonner et standardiser des activités de travail.

Sa mise en oeuvre consiste donc à une réduction des incertitudes du processus de production. À l'inverse l'innovation a pour but de transformer les relations entre les différents éléments du processus de production et du rapport au marché.

La réalisation de l'innovation repose sur la capacité de réaction, de créativité, de transformation des règles, **d'une capacité à tirer parti des incertitudes.**

Ces deux logiques sont évidemment complémentaires mais sont également antagonistes.

La stabilité est la principale caractéristique des organisations de type taylorien et bureaucratique. Aujourd'hui c'est davantage la mobilité et l'incertitude qui caractérise l'organisation car les structures de travail évoluent constamment.

L'analyse du fonctionnement des établissements ne peut se réduire à leur capacité organisationnelle, celle qui consiste à programmer, standardiser les coordonnées des tâches. Elle doit également prendre en compte leur capacité d'innovation, qui consiste à élaborer de nouvelles combinaisons entre les différentes ressources dont dispose l'établissement pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités (loi du 2 janvier 2002 par exemple).

Un établissement doit à la fois **s'organiser et innover.**

L'organisation a fondamentalement pour but de réduire les incertitudes du processus de production alors que l'innovation tire parti des incertitudes pour parvenir à transformer l'ordre des choses.

On peut schématiser ces deux logiques de la manière suivante.

	Organisation	Innovation
Définition de l'incertitude	Risque	Ressource
Règles de fonctionnement	Formalisation	Ajustement
Rapport au temps	Planification	Réactivité
Définition des tâches	Modes opératoires	Missions
But économique	Efficacité	Efficienc

Cette complémentarité entre elles nous permet de comprendre les difficultés en terme de management :

- Plus elle formalise le fonctionnement de l'organisation et plus elle réduise ses capacités de gestion.
- Plus elle encourage l'ajustement mutuel moins elle permet de contrôler le fonctionnement de l'ensemble.

M. CROZIER et E. FRIEDBERG ont démontré à travers l'analyse stratégique que toute organisation est le résultat d'une « *construction sociale* », d'une rencontre entre des volontés d'acteurs au moins partiellement contradictoire et donc conflictuelle.

Cela explique en particulier les phénomènes de résistance au changement ainsi que la construction des environnements de l'entreprise, par les acteurs et non par les lois indépendantes à leurs actions.

Selon CROZIER, le changement en organisation ne peut donc être le résultat de « *décret* » d'une série de nouvelles règles. Il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt.

L'analyse stratégique a mis en évidence des phénomènes de résistance : la conception de l'organisation et de la rationalité de la décision, caractérisé par le centralisme, le cloisonnement et l'irresponsabilité, limitent considérablement les possibilités de changement réel.

Norbert ALTER, à partir d'observations directement liées à l'analyse des dimensions culturelles et collectives de l'innovation, et leur antagonisme avec celles de l'organisation, a mis en évidence des éléments suivants :

- L'incertitude, dans les entreprises contemporaines, caractérise le fonctionnement et laisse ainsi une place considérable au jeu des acteurs ; la rationalité économique et le résultat de ces jeux.
- Les directions ne peuvent « *décider* » de l'innovation, elles ne peuvent qu'inciter car elles ne contrôlent pas la définition du sens et de l'efficacité du travail ; elles sont amenées à arbitrer entre les forces de défense des règles antérieures et des forces innovation, de « *destruction créatrice* ».
- Le processus d'une innovation se structurent en trois séquences : les directions incitent à l'innovation ; des acteurs porteurs biologiques d'innovation s'appuient sur cette ouverture s'approprient les objectifs de l'innovation en trouvant le moyen de définir leur conception de la rationalité (ce faisant ils perturbent l'ordre antérieur) ; dans un premier temps, les directions interviennent en accord avec les tenants de la défense des règles, à institutionnaliser, de manière souvent régressive, le développement des pratiques innovantes.
- Dans une entreprise l'innovation est bien une forme d'exercice de la déviance, par rapport aux règles et aux normes de l'organisation ; elle transgresse les formes de gestion établies et soumet ses acteurs à la sanction, même si celle-ci s'avère finalement productive.

Synthèse

On comprend toute la difficulté du management pour les cadres : accepter que les solutions ne soient pas connues au départ. Est-il donc parfaitement impensable de ne faire qu' « accompagner le changement » décidé par le sommet de la hiérarchie ?

Il s'agit bien plus de le construire en tirant parti des expériences successives des différents acteurs, même si ces pratiques contredisent le projet initial.

Chapitre D: LES CADRES DU SECTEUR MEDICO SOCIAL

1) LES CADRES

1.1 Définition

Parler des cadres en France reste relativement difficile car de nombreuses approches se révèlent possibles.

Ce groupe reconnu peut être abordé sous différentes formes et disciplines :

- Sous l'angle du phénomène économique : maître technicien au stade de la production artisanale puis dans la production industrielle à l'ère de l'organisation scientifique du travail puis de la taylorisation de la production.
- Dans le champ sociologique suite aux travaux d'Emile DURKHEIM *La division du travail social* ou de Luc BOLTANSKI *Les cadres* qui retracent leur formation en tant que groupe social.
- Du point de vue juridique, notamment droit du travail et droit syndical concernant la gestion des relations des employeurs publics ou privés avec les cadres.

Parler d'une définition reste tout autant complexe. Nous en resterons à la première définition des cadres donnée par la Convention collective des caisses de retraite de prévoyance fixée le 14 mars 1947.

« Salariés qui répondent, à l'exclusion de toute considération, basé sur les émoluments, à l'un au moins des trois critères suivants :

-- avoir une formation technique ou administrative équivalente à celle des quatre des professions nationales similaires, et exercer des fonctions requérant la mise en oeuvre des connaissances acquises ;

-- exercer des fonctions impliquant une initiative et responsabilité et pouvant être considéré comme ayant délégation de l'autorité de l'employeur

-- exercer par délégation de l'employeur un commandement notoire sur plusieurs salariés ou catégories de salariés ».

Dans l'action sociale et médico-sociale

Élisabeth MAUREL²⁴ classe les cadres dans les métiers de l'organisation sociale qui sont « *caractérisés par l'absence d'intervention opérationnelle directe ou de relations individuelles d'aide à un public d'utilisateurs* ».

Dans cette catégorie on trouve les métiers de l'encadrement caractérisé par un certain nombre de fonctions (fonctions hiérarchiques, la gestion du personnel, la gestion financière, l'organisation du travail, le management, la conduite de l'équipe, la coordination, l'évaluation, la négociation, la stratégie, la planification et la représentation, gestion de projets de services).

On y trouve également les métiers de l'ingénierie caractérisée par des fonctions techniques mais non hiérarchiques (réalisation de diagnostic, missions d'expertise, montage et pilotage de projets).

Concernant les profils sociaux biographiques des professionnels Jean Noël CHOPART²⁵ relève la conjonction de quatre attributs majoritaires pour que les intervenants sociaux soient en position de responsabilité : « *Etre un homme d'âge moyen diplômé et mobile* », « *le fait de posséder un diplôme de niveau II ou de niveau I obtenus hors du système de certification propre à l'intervention sociale, ne joue que sur la forme prise par la position de responsabilité : dans le premier cas de figure il est directeur de structure dans le second chef de projet* ».

Pour les cadres intermédiaires (chef de service éducatif) ces quatre attributs ne semblent pas pertinents. Chez ces cadres, la logique de métier d'origine reste très présente, ceux-ci combinant à la fois les fonctions hiérarchiques ou pour le moins organisationnelles et l'intervention directe auprès du public.

1.2 Les grandes fonctions de l'encadrement

Quatre grandes fonctions se dégagent pour qu'une organisation puisse fonctionner et durer quel que soit son secteur d'activité.

²⁴ MAUREL E., In *Les mutations du travail social*, sous la direction de Jean-Noël CHOPART, Dunod, Paris, 2000.

²⁵ CHOPART J. N., *Les mutations du travail social*, Op. Cit.

- Une fonction *financière* : financement, contrôle, politique d'investissement
- Une fonction *commerciale* : marketing, vente, suivi, innovations de la matière de produits de services
- Une fonction *production* : achat, production
- Une fonction *personnel* : effectifs, contrat, gestion sociale, formation

La fonction d'encadrement comporte, au sein de la fonction *personnel* trois aspects généraux, permanents, structurels :

- Dans l'ordre *stratégique*
- Dans l'ordre *opérationnel*
- Dans l'ordre du contrôle et plus spécialement de *l'évaluation*

Fonctions stratégiques	Fonctions opérationnelles	Fonction évaluative et de contrôle
Prévoir	Agir/manager	Contrôler
Observer	Animer	Évaluer la qualité
Choisir	Gérer les actions	
Décider	Négociées	
	Instituer/organiser	
	Déléguer	
	Dialoguer /communiquer	
Avant toute action	Pendant toute action	Après toute action

L'encadrement dans le social

« Parler de l'encadrement dans le secteur social médico-social renvoie généralement aux qualités suivantes : la qualification professionnelle antérieure, doublée d'une bonne culture du champ professionnel (connaissance des publics, des politiques sociales, compétences en matière d'intervention...), à quoi s'ajoutent les compétences techniques spécifiques du management, notamment concernant l'organisation et l'attitude commandement et l'animation »²⁶

Ces capacités sont traditionnelles et peuvent être complétées par l'anticipation et le développement des projets, le travail de partenariat en réseaux ou l'expertise.

²⁶ DOBIECKI D., GUAQUERE D., *Etre cadre de l'action sociale médico-sociale*, E S F éditeur, Issy-les-Moulineaux, 2001.

Les cadres se trouvent pris dans **quatre types d'actions** :

- La maintenance d'un projet de service (alliant rigueur budgétaire et organisationnelle).
- La gestion dans un environnement concurrentiel.
- L'appartenance à des groupes obligeant à des négociations permanentes.
- Le développement de l'action dans des espaces différents en fonction des besoins nouveaux.

L'encadrement dans le secteur social peut se construire autour des points suivants :

- **L'éthique** : Il n'y a encadrement que par la nécessité de qualité d'intervention auprès de l'usager. Les professionnels du social sont engagés dans des relations avec des personnes handicapées ou en difficulté.

« Dans le social, la relation est à la fois l'objet et la finalité de l'intervention. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire que la technique est au service de la relation et que l'objet de la transaction porte sur les personnes. La relation est au cœur de l'intervention »²⁷

- **L'aspect politique** : Il pose le développement social en tant que projet dans toute sa complexité, sa pluricausalité. Cela nécessite l'abandon d'un modèle simple de résolution de problèmes.
- **L'aspect technique** : Il concerne l'ingénierie. Elle vient servir l'éthique et le politique dans une nouvelle professionnalité.
- **L'aspect préventif** : Il vise à prévenir contre toute dérive technocratique ou techniciste. Pour cela il est bon de garder une pensée critique et une réflexion sur le sens profond de l'intervention.

²⁷ AUTES M., *Les paradoxes du travail social*, Dunod, Paris, 1999.

- ***L'aspect dialectique de l'encadrement.*** Il s'articule autour de trois niveaux de réflexion et de gestion : la clinique, l'organisation du travail, l'institutionnel.
- Le sixième aspect concerne ***le management stratégique de l'ensemble.*** Manager, c'est l'art de conduire une organisation et de la développer dans un environnement complexe et de gérer un processus de changement.

La complexité des problématiques oblige à penser en terme **d'équipe de direction.**

Dans notre secteur nous avons trois niveaux distincts de responsabilité qui correspondent à **trois statuts différents** dont nous donnons les définitions suivantes :

- ***Directeur*** : Il dispose des délégations de pouvoir du conseil d'administration pour gérer un établissement ou un service. Il en assume la responsabilité générale.
- ***Directeur adjoint*** : Il assure, par délégation du directeur, la gestion de l'établissement lorsque celui-ci est absent, ainsi que les responsabilités qui en découlent. On dit qu'il est « *le remplaçant permanent du directeur* ».
- ***Chef de service*** : Il reçoit par délégation du directeur la responsabilité d'une tâche, d'une mission, d'un service.

Synthèse

Donner une définition des cadres reste une tâche difficile. Pour le secteur ils peuvent se caractériser par une absence d'intervention opérationnelle directe auprès des usagers.

Quatre grandes fonctions d'encadrement se dégagent : financière, commerciale, de production, de personnel. La fonction d'encadrement comporte trois aspects : stratégique, opérationnel, de contrôle et d'évaluation.

L'encadrement dans le secteur social s'est construit autour de l'éthique, de l'aspect politique, de l'aspect technique et préventif.

La complexité du travail oblige à agir et à penser en équipe de direction.

2) LE MANAGEMENT

2.1 Définition

Le management recouvre **l'ensemble des pratiques touchant à l'organisation** de la production, la gestion des ressources humaines etc... Mot d'origine française il est exporté aux États-Unis puis réimporté dans les années cinquante.

On peut donner comme **définition** : « *l'ensemble d'activités coordonnées en fonction de principes et de méthodes rationnelles sinon scientifiques, ayant pour but de conduire une entreprise, une administration, un service de la façon la plus appropriée à ces objectifs* ». ²⁸

Jean-Michel SAUSSOIS²⁹ précise que sa portée diffère selon que l'on se place du point de vue du micro-manager (celui qui fait tourner « *la boutique* » au quotidien) ou du macro-manager (celui qui essaie de voir loin, surplombant l'organisation).

A l'absence de théorie du management, ces énoncés ne prennent leur sens qu'à la lumière des problèmes qui se posent concrètement aux organisations au fur et à mesure de leur transformation.

Ceux si peuvent se classer en trois groupes :

- Les problèmes relevant de la **coordination** des activités
- Les problèmes relevant de la **coopération**
- Les problèmes relevant de l'**adhésion**

A ces problèmes, les discours managériaux répondent selon des niveaux d'analyse différents, certains mettent l'accent sur l'organisation, d'autres sur le manager, sur le leadership ou sur la culture organisationnelle.

Tels peuvent être les enjeux du management. Mais celui-ci peut présenter des limites.

²⁸ Lexique des sciences sociales, Paris, Dalloz, 1999.

²⁹ CABIN P., (coord), *Les organisations, Etat des savoirs*, Sciences humaines, 1999.

Les limites du management

James G. MARCH, théoricien majeur des organisations, distingue quatre mythes majeurs, qui modèlent la façon de la pensée de la conduite des managers.

- ***Le mythe de la rationalité*** : Selon ce mythe l'esprit du manager pourrait trouver un optimum à partir d'actions évaluées, d'analyse et d'une comparaison de leurs conséquences.
- ***Le mythe de la hiérarchie*** : Il correspond à l'idée que les problèmes peuvent être décomposés en éléments eux-mêmes constitués en sous-problèmes, de manière que leurs traitements soient organisés au sein d'un agencement hiérarchique.
- ***Le mythe leader individuel*** : Le développement des organisations serait le résultat des capacités et des actions exceptionnelles d'individus leaders.
- ***Le mythe de l'efficience historique*** : Il repose sur l'idée darwinienne de l'existence d'un optimum historique. L'histoire suivrait un sentier de développement tracé par la compétition économique et les organisations s'adapteraient de façon adéquate aux conditions de leur époque.

2.2 L'évolution du management dans le médico-social

Depuis une cinquantaine d'années les conceptions de l'encadrement des établissements et services ont évolué. Ceci est dû à la transformation des paradigmes de la pensée des pratiques sociales.

Des fondateurs aux techniciens

L'institutionnalisation associative du secteur a été menée par des responsables animés de fort désir de réalisation soutenue par des valeurs morales marquées d'une part par l'idéologie du bénévolat et du catholicisme, d'autre part des modèles paramilitaires (scoutisme).

Ses fondateurs n'avaient pas de formation technique particulière. Ils dirigeront les premiers établissements de rééducation selon un système de gestion paternaliste reposant sur leur personnalité et leurs qualités humaines.

La psycho- médicalisation du secteur que l'on peut repérer à partir des années 1965, fait apparaître une seconde figure du dirigeant. Il doit continuer l'œuvre des fondateurs,

installer un pouvoir technique, développer des prérogatives liées à la fonction et gérer une carrière.

Il est le plus souvent éducateur de formation, il conçoit la fonction d'encadrement sur le plan administratif et laisse la responsabilité technique au corps médical.

En 1969, un premier groupe de responsables d'établissements suit une formation en exercice de la fonction de direction. En 1975, une circulaire établit les missions des directeurs d'établissements médico-sociaux. En 1985, un arrêté institue un certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement social (CAFDES) ouvrant la voie à la qualification par le diplôme.

Le « *bricolage* » de l'encadrement fait place au « *métier* », à la construction identitaire de la fonction étayée sur des valeurs mais aussi sur des compétences une qualification qui intègre des progrès, des contraintes institutionnelles et organisationnelles.

Du diplômé au manager

Les années quatre vingt voient la découverte de la gestion des ressources humaines comme nouveau « *credo* » pour les entreprises.

Le concept de management participatif est articulé avec le droit d'expression des salariés (Loi Auroux du 4 août 1992). Il instaure la création de nouveaux liens sociaux sur fond de réhabilitation de la citoyenneté des salariés, de croyance en l'investissement des hommes dans le projet. C'est la fonction générale d'animation qui devient la compétence spécifique de l'encadrement. Celle-ci remet en cause le pouvoir historique de commandement.

Dans le secteur social persiste **une représentation dévalorisée de l'encadrement** pour deux raisons :

- Les salariés veulent voir maintenir des modèles de fonctionnement qui leur permettaient de garder d'importantes marges d'autonomies, de liberté dans l'action, tel est le modèle « *familialiste* » ou encore « *groupe-fusionnel* »
- Les cadres minorent ou ne veulent pas reconnaître leur rôle hiérarchique au profit du seul volet administratif ou technique de leur poste.

Cependant à l'actif du secteur social, les compétences en matière d'animation et de négociations qui sont reconnues aujourd'hui donnent aux cadres de ce secteur quelques avantages vis-à-vis de leurs collègues de l'entreprise.

C'est la décentralisation (1982) qui fait apparaître le cadre « *manager* » à partir de deux éléments :

- En introduisant des logiques nouvelles de l'action proches de celles du marché.
- En réduisant l'autonomie des cadres et en donnant davantage de poids aux institutions politiques, administratives et techniques.

Dans les années quatre vingt, la gestion est devenue plus technique et la hiérarchisation s'est développée. L'encadrement s'est rapproché du modèle rationnel et techniciste et avec plus d'organisation, d'instrumentation de gestion et d'information.

Dans les années quatre vingt dix, il y a la modernisation du secteur public associatif qui tente de transférer des modèles du secteur de l'entreprise privée. La principale modification porte sur la mobilisation des agents à la performance de leur organisation de travail et à son amélioration dans un environnement concurrentiel.

Les cadres y sont réinterrogés sur leurs compétences à intégrer cette problématique nouvelle. Le management devient « *stratégique* » La mobilisation des hommes comme moteur de réussite ne va pas de soi ; d'animateur, le cadre devient stratège.

Du concept **des relations humaines** on est passé au concept de **ressources humaines**.

Cabinets de recrutement et organisateurs de formation deviennent de réels interlocuteurs des entreprises dans une volonté de normalisation. La pression sur l'implication des cadres devient grande et il n'y a pas de changement sans leurs concours.

Les cadres sont les pilotes du changement. Le secteur social ne peut alors se tenir absent de ce débat et de cette influence.

Développement, partenariat, contrat, réseaux

Au mythe de l'organisation efficace conduite par les managers du social se substituent peu à peu de nouveaux concepts et outils qui prennent en compte les environnements.

Ils sont issus de l'évolution des politiques publiques et des nouvelles données de l'action sociale, obligeant à ouvrir les organisations sur les environnements pour mieux répondre aux besoins. Il y a aussi la recherche de nouveaux sens à l'action ainsi que l'épuisement de ces références managériales.

- Le « **développement social local** » est le premier de ces concepts en quatre axes (le territoire, les projets collectifs, les acteurs locaux et l'implication des habitants).
- Le « **partenariat** ». Il est le deuxième concept qui structure l'action à partir des années quatre vingt. Il s'est développé autour de la territorialisation de l'action sociale au fil des programmes transversaux.
- La notion de « **contrat** ». Elle devient centrale. Le contrat détermine aussi bien l'implication des acteurs locaux dans des actions partenariales, que le type de relations entre les décideurs et les opérateurs de l'action sociale (contrat d'objectifs de moyens) que de la structuration de la relation à l'utilisateur dans le cadre des projets personnalisés.
- Le « **réseau** ». Il peut être défini comme « *l'ensemble de flux d'échanges matériels ou relationnels qui relie des partenaires* ». Il recouvre plusieurs facettes dans le champ de l'action sociale (l'idée « *d'échanges professionnels* », la « *participation* » et « *l'appartenance des groupes de rencontres professionnels* », la « *participation des usagers* »).

L'épreuve du territoire pour le secteur médico-social

Les établissements sociaux et médico-sociaux sous dépendance de l'état vont être réinterrogés par la question du territoire comme le confirme la loi du 2 janvier 2002.

Cela entraîne deux conséquences pour les directions qui devront établir « *des relations de l'établissement avec leurs environnements* » et la nécessité d'élaborer un management « *externe* » pour décloisonner les fonctionnements entre les différentes institutions et « *interne* » pour favoriser l'ouverture vers l'extérieur tout en maintenant une cohésion interne.

Synthèse

Le management dans le secteur médico-social a beaucoup évolué depuis une cinquantaine d'années. De la gestion paternaliste mise en place par les fondateurs on est passé aux techniciens ou aux managers avec la qualification et la reconnaissance du métier. Pour autant il peut persister une représentation dévalorisée de l'encadrement.

L'évolution des politiques publiques entraîne de nouveaux concepts et outils qui prennent en compte les environnements à travers la notion de territoire.

CHAPITRE D : LA PROBLEMATIQUE ET L'HYPOTHESE

1) LA PROBLEMATIQUE

L'Action sociale est entrée aujourd'hui dans une étape qui se caractérise par une **transformation complète du sens à donner aux organisations**.

Il s'agit non seulement de faire vivre au quotidien la législation concernant le droit des usagers, mais également de totalement reconsidérer la nature de la prise en charge relativement avec la place que l'on doit dorénavant accorder à l'usager, à sa famille.

Pour cela, **la Loi 2002 inscrit de nouveaux droits** dans les établissements et service :

- Le libre choix entre service à domicile et établissements spécialisés.
- une prise en charge individualisée et de qualité.
- L'accès à toutes les informations relatives à sa prise en charge.
- Une information sur ses droits fondamentaux et sur les protections particulières légales et contractuelles.
- La participation directe ou celle de représentant légal pour tout ce qui concerne la personne.
- Le respect du droit à une vie familiale.

Elle impose ensuite **la mise en oeuvre de sept instruments au service des usagers** :

- Le livret d'accueil.
- La charte des droits et des libertés de la personne accueillie.
- Le règlement de fonctionnement.
- Le conciliateur.
- Le conseil de la vie sociale.
- Le projet d'établissement et de service.

Des sanctions pénales sont prévues pour la non mise en oeuvre de ces outils.

La loi de rénovation sociale oblige de changer de paradigme dans le rapport à autrui et invite à **interroger les pratiques et les méthodologies utilisées** dans les établissements.

La notion d'usager remet en cause un certain nombre de concepts utilisés dans le secteur : prise en charge, aide...

Dorénavant l'individu doit accéder à un statut de sujet et d'acteur, il doit être auteur de ses décisions et de sa vie. Les professionnels doivent ré-envisager leurs pratiques avec les usagers à partir d'un projet commun, partagé et co- construit.

Pour cela la Loi peut offrir **des opportunités** :

- Au plan individuel, dans un débat entre professionnels et usagers pour la mise en place d'un projet individualisé.
- Au plan collectif, dans un débat avec l'ensemble des acteurs (bénéficiaires et professionnels) autour d'un projet de fonctionnement.
- Au plan associatif, la signification politique de l'intervention sociale peut faire projet.

Elle pose un objectif de **qualité des prestations** comme **condition de l'autorisation** et de son renouvellement pour les établissements et elle semble hésiter « *entre l'allègement et le renforcement de la tutelle de l'état sur les établissements et services* », ³⁰ notamment dans le transfert de nouvelles responsabilités mais aussi dans un contrôle accru des moyens budgétaires.

Le secteur médico-social est en grande partie géré par un tissu associatif. Celui-ci cherche une place entre une sous-traitance de l'administration, avec le risque d'instrumentalisation, et une autonomie dans sa capacité à gérer et à développer d'autres formes d'intervention sociale.

Nous posons là **la dimension politique de l'association**, qui en fait sa spécificité et qui la différencie avec l'entreprise.

³⁰ GARGOLY C., « Une réforme à construire », Actualité Sociale Hebdomadaire, 21 décembre 2001.

Cette Loi s'inscrit dans **un contexte de libéralisme économique**, elle ne remet en cause ni l'économie politique, ni l'économie financière du système.

La mise en œuvre de cette loi dans les établissements médico-sociaux entraîne un certain nombre **d'interrogations et d'enjeux pour les établissements et les associations**.

A l'interne, la loi introduit des pratiques contractuelles, généralise les droits de recours, oblige l'intervention de tiers « *défenseur des usagers* ».

Cela ne risque-t-il pas, dans une société qui se **judiciarise** selon le modèle anglo-saxon, de donner la priorité à la procédure et d'entraîner **une normalisation des pratiques** ?

D'autre part, en instaurant des dispositions telles que le libre choix et l'individualisation des prestations, la loi expose l'utilisateur à n'être qu'un **simple consommateur de prestations**. Alors ceci entraînera-t-il une conflictualisation dans le rapport entre professionnels et usagers ?

A l'externe **la décentralisation** prend en compte **de nouveaux territoires** en articulation avec **d'autres partenaires**.

Tout ceci entraîne forcément un certain nombre de changements dans les pratiques professionnelles et dans nos organisations.

Nous avons rapidement évoqué **la problématique du changement**. Il peut s'aborder d'une façon systémique ou comme un apprentissage.

Dans le cadre de **l'analyse stratégique**, nous avons pu repérer que le changement s'effectue à partir des stratégies des acteurs, de leurs enjeux, des jeux de pouvoir, qui s'appuient sur des incertitudes et sur l'autonomie du système organisationnel.

Mais, est-ce que ce changement débouchera sur des pratiques innovantes ? Telle était une des questions de départ.

Pour cela nous avons approché le **concept d'innovation**.

L'innovation constitue une « *destruction créatrice* », comme l'a rappelé Norbert ALTER, en empruntant cette formule à SCHUMPETER. Elle entre en tension avec l'ordre établi, en dérogeant aux règles de l'organisation.

L'innovation constitue une activité « *banale* » que l'on peut concevoir comme **un mouvement permanent de création et de destruction de règles collectives de fonctionnement.**

Pour les uns, l'innovation permet seulement de moderniser le processus de production. Pour les autres, elle représente aussi l'occasion de participer à **la définition du sens de l'entreprise.**

La différence entre le terme de « *changement* » ou celui-ci « *d'innovation* » :
Le changement s'intéresse plutôt aux « *effets* » d'une transformation sur la nature des relations en les rapportant à une théorie sociologique de portée générale. L'innovation vise plutôt **l'analyse du processus** ayant présidé à la mise en oeuvre de la même transformation et l'intègre dans une perspective au moins partiellement économique.

A partir des travaux d'ALTER, on peut retenir six dimensions qui participent à **la trajectoire de l'innovation** :

- **Une invention ne se traduit pas toujours en innovation** ; le processus peut être très lent ou ne pas aboutir.
- **Un processus d'innovation obéit à des séquences** qui représentent dans le temps, les formes d'appropriation d'une invention par le corps social.
- **L'innovation bute toujours contre l'ordre établi**, elle suppose donc une rupture, et celle-ci s'appuie sur la déviance.
- **L'activité d'innovation n'est ni prévisible ni prescriptible** ; cette activité n'est pas du seul fait des innovateurs définie comme telle par l'institution ; elle peut être le fait d'opérateurs quelconques.
- **La rationalité économique n'explique pas l'action innovatrice** ; elle correspond à un désir de reconnaissance sociale ; dans tous les cas l'action innovatrice s'appuie sur des croyances.
- **Ces croyances représentent un code commun** permettant aux individus, au groupe de s'engager dans des processus de diffusion de l'innovation, bien plus que le font les analyses rationnelles.

Nous nous sommes arrêtés sur **les processus créateurs** que l'on peut décrire comme suit :

- Le processus d'une innovation se structure en **trois séquences**: les directions **incitent** à l'innovation; des acteurs porteurs de logiques d'innovation s'appuient sur cette ouverture pour **s'approprier** les objectifs de l'innovation, en y trouvant le moyen de définir leur conception de la rationalité (ce faisant ils perturbent l'ordre antérieur) ; dans un dernier temps, les directions interviennent, en accord avec les tenants de la défense des règles, pour **institutionnaliser**, de manière souvent régressive, le développement des pratiques innovantes.
- Ce processus est **collectif**.

L'analyse de l'innovation, qu'elle concerne les produits ou des organisations, consiste à considérer qu'une invention représente **une incertitude** pour le corps social, la question étant de savoir comment celle-ci en tire partie, ou pas. Dans l'analyse stratégique, elle renforce le jeu de l'acteur et elle est définie comme une autonomie.

L'innovation est une activité en relation forte avec l'incertitude: Les informations consécutives de l'élaboration d'un processus innovation ne sont pas totalement disponibles initialement. La décision et l'action en matière d'innovation posent donc clairement **la question de la gestion de l'incertitude et du rapport au risque**.

Mais l'innovation se heurte au contraire à l'idée même d'organisation. Toute organisation, quelle que soit sa forme (bureaucratique, matricielle, post-fordienne) a en effet pour **objectif de réduire les incertitudes** du fonctionnement de la structure en prévoyant le mieux possible l'influence des différentes variables de l'action sur le résultat final.

L'innovation au contraire se diffuse lorsque les conditions de planification, de standardisation et de coordination laissent **suffisamment de jeu pour que les initiatives imprévues** puissent être prises.

Après avoir évoqué le concept d'organisation, nous l'avons rattaché à la **notion d'institution** qui est centrale dans les discours, les pratiques et les théories, des travailleurs sociaux.

Le terme « *institution* » désigne généralement un « *établissement* » fonctionnant sur le mode d'un internat ou d'un externat. Ces institutions ont **une histoire** qui a des incidences sur le fonctionnement présent. Cette organisation spécifique est inscrite dans un espace, un territoire géographique, économique et politique.

Ces « *établissements* », avec les fonctions qui y sont exercées, avec l'existence des rapports hiérarchiques et des rapports de pouvoir, les dimensions conflictuelles, le fonctionnement des collectifs, la qualité du service rendu, les rapports à la commande publique peuvent être considérés comme des « *organisations* ».

Il existe une relation entre les modes d'organisation et d'innovation.

Plus un établissement est soumis à des contraintes d'innovation, et moins il peut réglementer de manière précise son activité : l'innovation semble s'opposer à l'organisation. Du point de vue de l'élaboration de ses activités et de sa coordination, un établissement ne peut donc se réduire à l'organisation. Il associe également l'innovation.

Après avoir examiné ces **deux logiques**, nous avons pu voir qu'elles sont à la fois **complémentaires et antagonistes**.

Ceci met en lumière et nous permet de comprendre les difficultés et la complexité **du management** dans les établissements pour les cadres du médico-social.

Être **cadre** dans le secteur médico-social, c'est à la fois être **acteur de l'organisation** de travail, agissant et subissant le jeu de stratégie des changements, des contraintes, des relations de pouvoir et des réseaux interpersonnels et aussi être un **sujet pris dans son désir**, dans ses besoins, construisant son identité professionnelle, agissant et subissant les processus psycho-affectifs conscients et inconscients.

Nous avons pu déterminer les grandes fonctions de cet encadrement spécifique autour des fonctions stratégiques, opérationnelles, évaluatives et de contrôle des activités.

D'autre part la transformation des paradigmes de la pensée des pratiques sociales, les conceptions de l'encadrement dans les établissements ont évolué depuis une cinquantaine d'années de professionnalisation du secteur et ceci a entraîné **une évolution** du management.

Au mythe de l'organisation efficace se substitue peu à peu **de nouveaux concepts et outils** qui prennent en compte **les environnements** et qui permettent l'ouverture des établissements.

Ceci est dû à l'évolution des politiques publiques et des nouvelles données de l'action sociale qui oblige à ouvrir les organisations sur les environnements pour mieux répondre aux besoins et d'autre part à un sursaut « *éthique* » des responsables à la recherche d'un sens nouveau de l'action. Cette complexité des problématiques oblige à penser en **équipe de direction**.

L'HYPOTHESE

A partir des éléments que nous avons développés nous pouvons émettre cette ***hypothèse générale*** :

<i>La gestion des incertitudes par les équipes de direction du secteur médico-social favorise les formes innovantes d'intervention à travers le management des professionnels et l'activité organisatrice des établissements.</i>

OOOOO

Chapitre A : METHODOLOGIE POUR LA RECHERCHE

1) OPERATIONNALISATION DE L'HYPHOTHESE GENERALE

1.1 Rappel de l'hypothèse

Nous rappelons l'hypothèse générale :

La gestion des incertitudes par les équipes de direction du secteur médico-social favorise les formes innovantes d'intervention à travers le management des professionnels et l'activité organisatrice des établissements.

A partir de celle-ci nous dégageons les variables **indépendantes et dépendantes**.

1.2 Les variables

Variable indépendante

Elle concerne **la gestion des incertitudes**. Nous avons vu précédemment que l'incertitude était en relation forte avec l'innovation qui en tire parti.

Nous retenons deux dimensions pour cette variable : La dimension du « **management** » et de « **l'organisation** ».

Les travaux d'ALTER ont mis l'accent sur **l'importance du management** à travers l'incitation de l'innovation par les équipes de direction en laissant une place au jeu des acteurs.

Nous posons donc une première hypothèse opérationnelle (**Ho1**) :

Le management (à travers la gestion des incertitudes) par les équipes de direction doit renforcer des stratégies d'ouverture pour favoriser les processus d'innovation.

Il en est de même pour l'organisation qui a pour but de réduire les incertitudes. C'est dans la capacité à laisser une place à la transformation de l'organisation que l'innovation peut se réaliser.

Nous formulons la deuxième hypothèse opérationnelle (**Ho2**) :

L'activité organisationnelle (à travers la gestion des incertitudes) menée par les équipes de direction doit laisser une place à la transformation de l'organisation, pour inciter des formes innovantes d'intervention.

Variable dépendante

Elle concerne **l'innovation**.

Le repérage des processus d'innovation à travers des formes innovantes d'intervention se caractérise par **une innovation forte ou faible** suivant les résultats qui seront obtenus par l'enquête sur les établissements.

2) LE TERRAIN DE L'ENQUETE : *Les critères*

Les critères envisagés pour le choix du terrain de l'étude devaient correspondre à des organisations mettant en oeuvre la loi du 2 janvier 2002 dans le cadre du secteur médico-social. Nous avons choisi quatre établissements de taille et de modalités de prise en charge semblables (Internat, Demi- internat, SESSD).

Ces établissements sont situés sur deux départements différents. Ils représentent quatre contextes institutionnels à la fois différents dans leur culture, dans leur histoire, dans les populations accueillies et à la fois semblables dans l'intégration d'un facteur de changement tel que la loi 2002.

	Département A	Département B
Etablissement n°1	X	
Etablissement n°2	X	
Etablissement n°3		X
Etablissement n°4		X

3) LES CADRES INTERWIEVES : *Les critères*

L'étude concerne les cadres du médico-social et plus particulièrement les cadres hiérarchiques à savoir : directeur, directeur adjoint et chef de service. Ils incarnent la mise en oeuvre des politiques publiques et des politiques associatives. Ils sont à l'intersection des administrateurs, des salariés, des usagers.

Le rôle institutionnel des cadres est important :

« Les cadres ne sont plus seulement experts en pratique sociale, ce sont les pièces maîtresses d'un dispositif institutionnel ; concepteurs de projets, ils contribuent à instaurer des processus de normalisation interne, ils sont présents dans l'environnement et la représentation externe, ce sont des animateurs de la vie institutionnelle et ils représentent une autorité médiatrice et une sécurité pour les usagers et les professionnels »³¹

Nous avons choisi trois cadres par établissement donc obligatoirement le directeur (trice) et deux cadres intermédiaires (directeur(trice) adjoint(e) ou un (une) chef de service) La proportion des hommes et des femmes est identique, que ce soit au niveau des directions ou des cadres intermédiaires.

Ceci est le noyau de l'équipe de direction. Cette notion se développe depuis plusieurs années. Il s'agit d'associer les cadres à la direction de l'établissement.

	DIRECTEUR(trice)		DIRECTEUR-ADJOINT ou CHEF DE SERVICE	
	Homme	Femme	Homme	Femme
Etablissement n°1		X	XX	
Etablissement n°2	X		X	X
Etablissement n°3	X		X	X
Etablissement n°4		X		XX
TOTAL	2	2	4	4

³¹ LEFEVRE P., *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social. Responsabilité et compétence. Environnement et projet. Stratégies et outils*, Dunod, Paris, 1999, p. 205.

4) LA METHODE DE RECUEIL DE DONNEES

Nous avons utilisé **deux outils de recueil de données** pour l'ensemble des personnes sollicitées dans le cadre de cette étude, à savoir dans une première partie de la rencontre, un petit **questionnaire** et ensuite **un entretien**. Ces deux outils sont couplés.

Pour introduire le travail nous avons élaboré **une lettre (Annexe n°1)** qui a été utilisée pour prendre contact avec les personnes pressenties et fixer avec elles le cadre de cette étude et ensuite pour introduire le travail lors des rencontres. Elle donne une vague indication de la problématique de recherche, pose le cadre de la rencontre et précise les mesures de confidentialité.

4.1 Le questionnaire

C'est un petit **questionnaire (Annexe n°2)** de dix minutes environ qui est proposé avant l'entretien. Il comprend deux parties, une première partie consacrée à collecter des éléments pour établir le profil des cadres, l'autre partie étant consacrée aux représentations concernant les fonctions d'encadrement, les compétences requises et enfin la perception de la loi du 2 Janvier 2002 comme élément de changement.

Nous reprendrons **les quatre objectifs** définis :

- Le premier objectif doit déterminer le profil type des cadres choisis pour l'étude à travers un certain nombre de paramètres (ancienneté, parcours professionnel, âge, diplôme professionnel, type d'établissement, type de population, nombre de salariés).
- Le deuxième objectif doit permettre d'aborder et de classer les grandes fonctions d'encadrement, en les précisant pour les acteurs sur leurs priorités actuelles et les évolutions futures.
- Le troisième objectif doit mesurer les compétences les plus importantes pour les acteurs. Nous verrons comment se situent les capacités d'innovation dans cette hiérarchisation.

- Le quatrième objectif doit permettre de mesurer comment la mise en oeuvre de la loi du 2 janvier 2002 est perçue par les cadres des établissements sélectionnés.

« Le management d'un établissement suppose le développement d'une organisation susceptible de réagir aux événements et l'adaptation des compétences pour conduire, animer un projet et gérer les différentes contraintes et opportunités »³²

Les limites de ce questionnaire tiennent au fait que la taille de l'échantillon est relativement restreinte et que les résultats de celui-ci doivent être situés comme **une tendance**.

4.2 L'entretien

Nous avons effectué au total **douze entretiens** sur les quatre établissements sélectionnés comprenant pour chacun d'entre eux trois entretiens auprès des cadres pressentis.

Nous avons choisi **l'entretien semi-directif** car cette méthode se fixe des objectifs³³ qui conviennent particulièrement pour cette étude à savoir :

- L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (loi du 2 janvier 2002) : Leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles, leurs lectures de leurs propres expériences, etc...
- L'analyse d'un problème précis (mise en oeuvre de la loi à travers ses outils et les conséquences sur les organisations) : Les points de vue en présence, les enjeux, les systèmes de relations, le fonctionnement d'une organisation, etc...
- La reconstitution de processus d'action (processus d'innovation), d'expériences ou d'événements du passé.

L'entretien se déroule à partir de **quatre questions ouvertes** :

³² LEFEVRE P., *Op. Cit.*

³³ QUIVY R., CAMPENHOUDT L.V., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1995.

1. Pouvez vous me dire comment se passe la mise en oeuvre de la loi du 2 janvier 2002 ?

C'est la question d'introduction qui doit permettre de lancer l'entretien. On aborde une problématique, une question normalement connue par les personnes. Cela permet d'avoir une première vision de l'introduction de cette loi dans les fonctionnements, dans les pratiques professionnelles et dans le projet institutionnel ou les projets de service.

La loi du 2 janvier 2002 est prise comme un facteur extérieur de changement à laquelle l'ensemble des établissements est soumis et dont les cadres ont pour mission de mettre en oeuvre.

2. Quel est votre sentiment par rapport à l'ensemble des dispositions émises par la loi ?

Cette deuxième question vise à cerner le sentiment des cadres au regard d'un certain nombre d'obligations incluses dans la loi. Se sont-ils appropriés celle-ci ? Manifestent-ils des résistances tant sur le fond que sur la forme ?

À partir de leur positionnement singulier, cela entraîne-t-il des répercussions dans la mise en oeuvre d'un changement opéré de l'extérieur.

Plus généralement nous avons essayé de recueillir l'ensemble des sentiments qu'éprouvent les cadres dans l'exercice de leur mission aux prises avec un environnement changeant.

3. Quelle place a pris la direction dans la mise en oeuvre de la loi ?

Cette question est la question centrale de l'entretien car elle touche à la pratique des professionnels.

Elle renvoie à la méthodologie mise en place par les cadres hiérarchiques. Quel type de management ?

Nous voulons voir comment les cadres se situent et travaillent ces questions avec les professionnels mais aussi à l'intérieur des équipes de direction.

À travers leurs réponses, nous souhaitons repérer les processus mis en œuvre, directement liés à notre hypothèse.

4. La mise en oeuvre de la loi a-t-elle une influence sur votre organisation ?

Cette quatrième question introduit la notion d'organisation. Quel est le rapport des cadres à leurs organisations ? Est-on sur des modèles d'organisation « *ouverte* » ou « *fermée* » ? Y a-t-il un fort désir de formalisation ?

L'organisation laisse-t-elle une place aux innovateurs ? Quelle conception de l'organisation ?

4.3 Le déroulement des entretiens

L'environnement

L'ensemble des entretiens se sont déroulés sur les quatre établissements sélectionnés et dans deux départements différents. Les rencontres avec les personnes se sont déroulées sur **leur lieu habituel de travail**, à partir de rendez-vous, suite à une conversation téléphonique, dans laquelle nous reprenions les thématiques élaborées dans la lettre de présentation.

La programmation temporelle

Nous avons essayé de définir préalablement **une tranche horaire** dans laquelle le cadre pouvait s'extraire de ses contraintes et de ses sollicitations quotidiennes. Pour cela, il faut offrir une grande disponibilité (tôt le matin, tard le soir ou l'après-midi).

Nous avons proposé une plage horaire d'une heure quinze de travail et d'une heure trente de disponibilité.

Les conditions d'entretien

Les entretiens se sont déroulés en majorité **dans les bureaux des cadres interviewés** (pour deux d'entre eux, dans d'autres bureaux, à cause de travaux en cours). C'est pour eux leur environnement quotidien, où ils s'inscrivent davantage dans leurs rôles professionnels et qui peut faciliter la production d'un discours soutenu et maîtrisé. Ils ont leurs repères, leurs statuts, et ils incarnent leurs fonctions de cadre.

Deux scènes ont été perçues dans la configuration des places : l'une, interviewé et intervieweur dans un face-à-face séparé par un bureau, l'autre autour d'une petite table ronde.

Les modes d'intervention

L'objectif est de favoriser **la production d'un discours** à partir des questions ouvertes. Cela implique de limiter les interventions et de ne pas interpréter le discours des personnes. D'autre part, de ne pas se positionner quand les interviewés demandent de l'approbation ou de complicité sur tel ou tel sujet.

Nous avons donné **quatre consignes** autour de quatre questions ouvertes introduisant quatre thématiques différentes, fixant une temporalité pour le traitement de celles-ci d'une durée de quinze à vingt minutes pour chacune d'entre elles.

A l'intérieur des quatre questions traitées nous avons utilisé **des relances** pour favoriser l'explicitation de la pensée ou le développement d'un fragment de discours.

Les interactions repérées

Nous évoquons là, la particularité d'un cadre issu du même secteur et pouvant être confronté aux même problématiques qui interroge des pairs. Se poserait alors le problème de la distanciation nécessaire à la recherche.

La mise en place d'un cadre annoncé lors des discussions préalables aux entretiens et précisé avant toute rencontre ainsi que le rappel des consignes, posées le plus clairement possible, a permis de mettre les interviewés pour la grande majorité, dans une position suffisamment distante par rapport à l'intervieweur.

Néanmoins lors d'un entretien où effectivement il y a eu concomitance de fonction, de type d'établissements, de problématiques rencontrées, ou de population, cette distance nécessaire n'a pu se mettre en oeuvre ou que partiellement.

Cela a entraîné une difficulté à conduire l'entretien, à résister à une complicité et à un positionnement demandé ainsi qu'à échanger sur nos pratiques professionnelles respectives.

5) LA METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS

5.1 Le modèle d'analyse

Avant de présenter la méthode d'analyse des résultats retenus, nous reviendrons brièvement à partir du tableau ci-joint sur le modèle d'analyse élaboré pour cette étude.

Au préalable nous rappelons l'hypothèse **générale** :

La gestion des incertitudes par les équipes de direction du secteur médico-social favorise les formes innovantes d'intervention à travers le management des professionnels et l'activité organisatrice des établissements.

Schéma de l'hypothèse générale

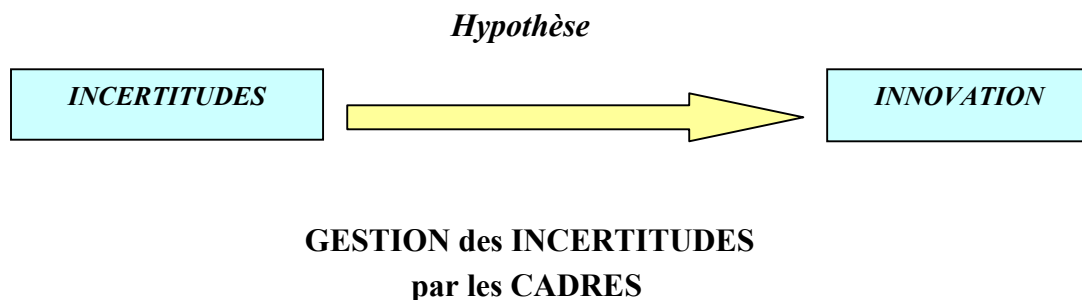
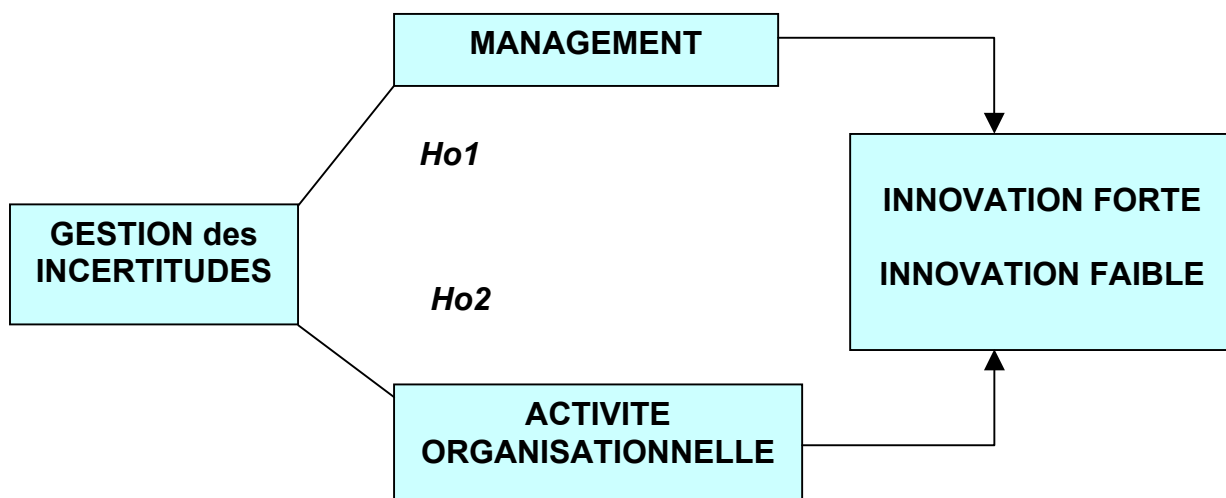


Schéma des hypothèses opérationnelles (Ho1, Ho2)



5.2 *L'analyse qualitative*

Nous avons choisi mener à bien notre travail avec la méthode **d'analyse de contenu**, une méthode qui se donne pour but d'analyser objectivement l'information contenue dans un discours.

Pour cela nous avons retenu **l'analyse qualitative thématique**.

« L'objectif est de repérer des compétences, les connaissances, les aptitudes et d'expliquer les pratiques de la vie quotidienne. Il s'agit de rechercher le sens que chaque individu attribue à ses actes »

Il s'agit de **découper transversalement tout le corpus** constitué par les douze entretiens.

Le découpage

Pour découper le texte nous avons retenu comme unité d'enregistrement **le thème**. Il repère des « *noyaux de sens* » qui composent la communication.

La classification

Pour établir le processus de catégorisation nous avons choisi **quatre catégories thématiques** liées aux hypothèses de la recherche autour de :

- Les incertitudes repérées
- L'organisation de l'établissement
- Le management des professionnels
- Les processus d'innovation repérés

Cette catégorisation s'effectue à partir du corpus des quatre établissements choisis pour l'enquête.

Chaque corpus renferme trois entretiens (un directeur et deux chefs de service).

Le codage des établissements

	Directeur (trice)	Chef de service n°1	Chef de service n°2
Etablissement n°1	n° 1.1	n° 1.2	n° 1.3
Etablissement n°2	n° 2.1	n° 2.2	n° 2.3
Etablissement n°3	n° 3.1	n° 3.2	n° 3.3
Etablissement n°4	n° 4.1	n° 4.2	n° 4.3

5.3 Les variables et leurs indicateurs

Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des données à partir du modèle d'analyse retenue.

	VARIABLE INDEPENDANTE		VARIABLE DEPENDANTE	
VARIABLE	GESTION DES INCERTITUDES		INNOVATION	
DIMENSION	MANAGEMENT	ORGANISATION	FORTE	FAIBLE
Composantes	Stratégies « d'ouvertures »	Organisation « ouverte »	Innovation forte	Innovation faible
	Stratégies « défensives »	Organisation « fermée »		
Indicateurs	Le travail en équipe de direction	Transformation des règles	Processus créateurs importants	Processus créateurs peu importants
	Formation interne ou externe	Les instances de travail collectif		
	La gestion des conflits	La formalisation du travail		
	Autonomie des personnels	Le partenariat		

5.4 La méthode retenue

Le premier travail consiste à **classer** des thèmes de l'ensemble du corpus à partir des quatre catégories sélectionnées.

Le second travail est **une comparaison** des quatre établissements à partir des indicateurs retenus pour les catégories. Au préalable nous aurons comparé les entretiens des

cadres travaillant dans un établissement pour voir s'il y a cohérence ou discordance dans les pratiques et les discours.

Les incertitudes repérées : Il s'agit de mettre en lumière les incertitudes auxquelles sont aux prises les cadres interviewés dans leurs pratiques professionnelles. Elles peuvent être d'ordre technique, financière, environnementale etc..

Indicateur retenu : l'autonomie et compétence des personnels

L'organisation de l'établissement : Il s'agit de déterminer pour chaque établissement étudié si nous sommes en présence d'une organisation plutôt « ouverte » ou plutôt « fermée »

Indicateurs retenus : formalisation du travail, les instances de travail collectif, le partenariat, la transformation des règles en vigueur.

Le management des professionnels: L'objectif est de voir si les cadres dans leurs managements au quotidien sont plutôt dans des stratégies « d'ouvertures » ou des stratégies « défensives ».

Indicateur retenu : la participation et l'association des personnels, présence ou absence de conflits, le travail d'une équipe de direction, la formation interne ou externe.

Les processus d'innovation repérée : Cela implique de repérer dans la vie des établissements si nous sommes en présence de processus d'innovation à partir des trois composantes théoriques (l'incitation, l'appropriation, l'institutionnalisation).

Indicateur retenu : phases du processus préalablement décrit.

Chapitre B : ANALYSE DES RESULTATS

1) ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

La première partie du questionnaire (questions du numéro 1 à numéro 8) doit permettre de présenter une vision d'ensemble des cadres de l'échantillon à travers des items généraux (fonction, âge, ancienneté, formation, origine professionnelle, processus de formation, type de structures et effectifs du personnel). Nous avons ajouté la durée des entretiens.

La deuxième partie (questions du numéro 9 à numéro 12) concerne le positionnement des cadres par rapport aux fonctions d'encadrement, aux compétences requises et leurs sentiments sur les opportunités, les contraintes que renferme la loi du 2 janvier 2002. (Nous rappellerons ici que les résultats énoncés montrent une tendance et n'ont pas de valeur générale au regard de l'échantillon).

1.1 Tableau synthétique des cadres de l'échantillon

Le tableau synthétique est présenté page suivante (tableau n° 1).

1.2 Profil type

A partir de ce tableau synthétique nous pouvons dégager le profil type des cadres interviewés en les séparant en deux catégories : directeur et cadres intermédiaires (chef de service, directeur adjoint).

Les directeurs

Il s'agit d'un homme ou d'une femme âgée de 40 à 50 ans, ayant 7 ans d'ancienneté en moyenne dans leur fonction, ils ont une formation initiale d'éducateurs spécialisés suivis pour la majorité d'entre eux d'une formation CAFDES, ils ont été chefs de service avant d'être directeurs, ils gèrent des établissements comprenant un effectif de personnel situé entre 50 et 100 personnes.

Les chefs de service ou directeurs adjoints

Il s'agit d'un homme ou d'une femme âgée de 40 à 50 ans, ayant un peu plus de 2,5 d'ancienneté en moyenne dans leur fonction. Ils ont une formation initiale d'éducateurs spécialisés. Ils n'ont pas de formation spécifique de cadres mais pour quelques-uns d'entre eux des formations supérieures (niveau maîtrise). Pour la majorité ils dirigent ou managent un service.

1.3 Questions sur les fonctions d'encadrement

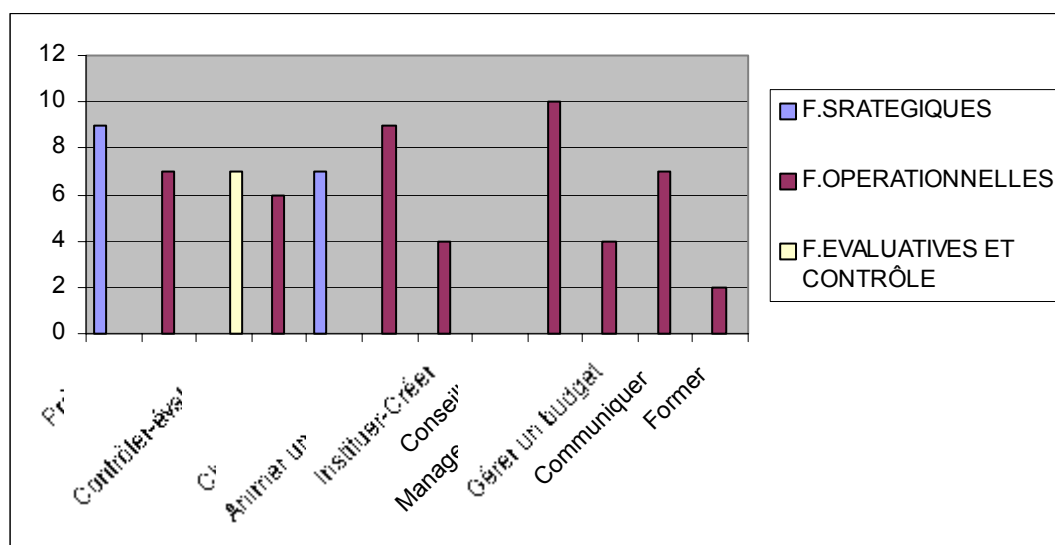
La question N°9

Parmi les fonctions d'encadrement suivantes, choisissez les six qui vous concernent le plus directement ?

Les résultats

	TOTAL		TOTAL		TOTAL
Prévoir	9	Choisir-Décider	7	Manager un projet	10
Contrôler-Evaluer	7	Animer une équipe	9	Gérer un budget	4
Négocier	7	Instituer-Créer	4	Communiquer	7
Déléguer	6	Conseiller	0	Former	2

Le graphique



Commentaires

Nous avons classé les items autour des trois grandes fonctions de l'encadrement (fonctions stratégiques, fonctions opérationnelles, fonction évaluative et de contrôle).

Dans les fonctions opérationnelles se dégagent 4 items : les deux plus importants sont celles qui concernent le management de projet et l'animation d'une équipe avec comme support la communication et la négociation. Le mode de management autour de la délégation est important pour la moitié des cadres. Conseiller et former sont deux fonctions qui ont peu d'attrait. Les fonctions Instituer-crée et gérer un budget n'intéressent qu'un quart des personnes.

Dans les fonctions stratégiques, c'est-à-dire avant toute action, la prévision est importante (réduire les incertitudes) avec comme support, choisir et prendre des décisions.

La fonction évaluative et de contrôle est légèrement majoritaire.

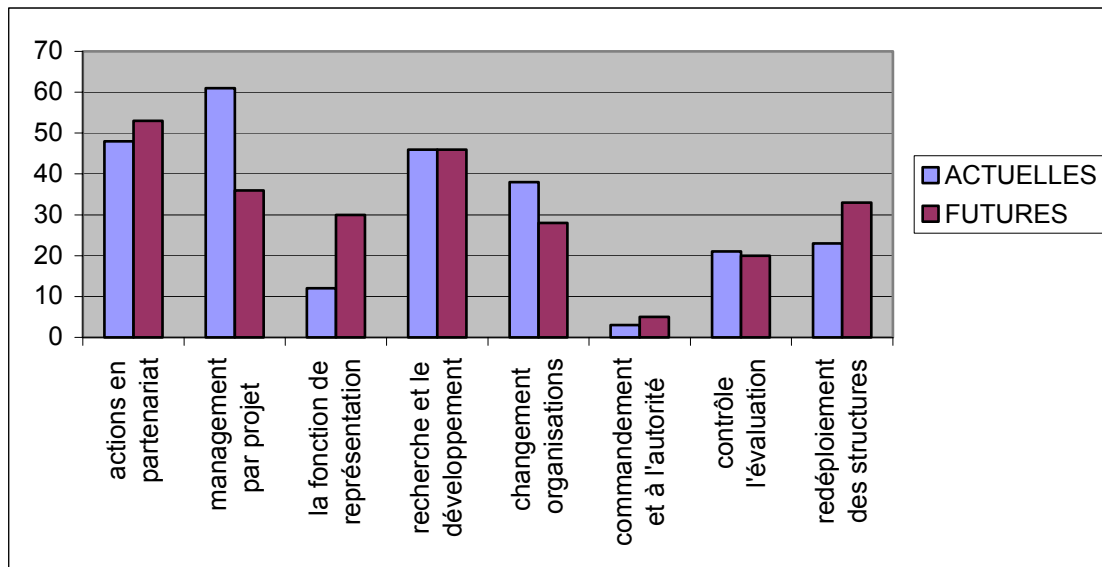
La question N°10

Parmi les fonctions d'encadrement suivantes, classer 6 priorités actuelles et 6 évolutions futures ?

Les résultats

	Priorités Actuelles	Evolution Futures
	TOTAL	TOTAL
La priorité aux actions en partenariat	48	53
La pratique du management par projet	61	36
Le développement de la fonction de représentation	12	30
La recherche et le développement	46	46
Le changement dans les organisations	38	28
Le retour au commandement et à l'autorité	3	5
L'accroissement du contrôle et de l'évaluation	21	20
Le redéploiement des structures	23	33

Le graphique



Commentaires

Quatre grandes tendances peuvent se dégager de ce graphique : la confirmation du management par projet comme première priorité, viennent ensuite le développement des actions en partenariat y compris dans les évolutions futures, la recherche et le développement que l'on pourrait assimiler comme un élément de processus d'innovation et enfin le changement dans les organisations.

Il y a deux tendances faibles concernant les items sur le commandement et l'autorité, et d'une part le contrôle et l'évaluation, d'autre part ceci n'est pas une priorité actuelle et future pour les cadres.

Deux évolutions sont à noter dans les évolutions futures : la fonction de représentation et le redéploiement des structures.

1.4 Questions sur les compétences

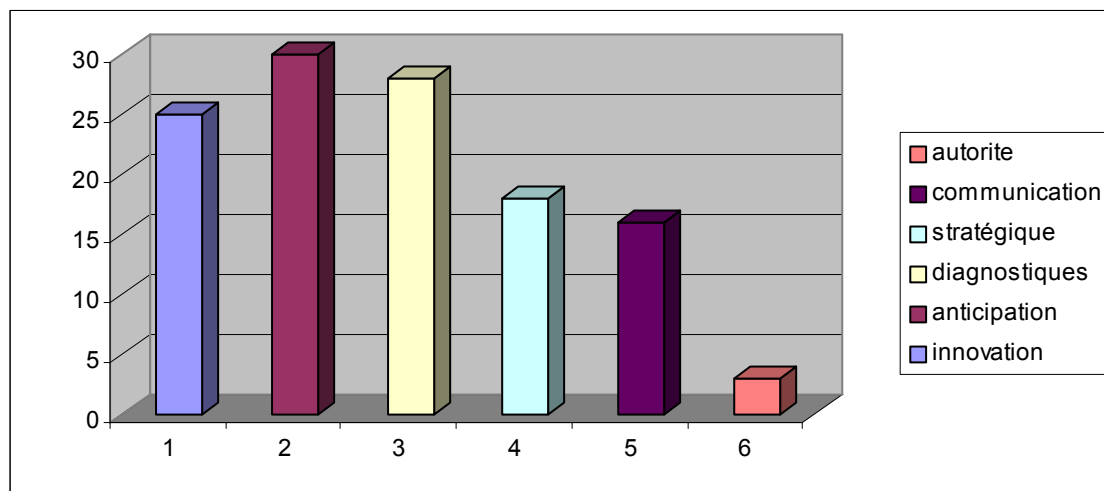
La question N°11

Parmi les compétences suivantes, classer celles que vous jugez les plus ou moins importantes ?

Les résultats

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Les capacités d'anticipation	1	3		1	3	4	4	2	4	3	4	3	30
Les capacités d'innovation	2	1	3	4	1	3			2	4	1	2	25
Les capacités diagnostiques	4	2	4	3	2		3	4	1	2	3		28
Les capacités stratégiques	3	4	2	2	4		1	1		1			18
Les capacités de communication			1			1	2	3	3		2	4	16
Les capacités d'autorité						2						1	3

Le graphique



Commentaires

Deux groupes se dégagent du graphique. Un premier groupe où la capacité d'anticipation est jugée comme la compétence la plus importante, suivie par les capacités diagnostiques et enfin des compétences en termes d'innovation relativement importantes. Nous pouvons percevoir une tendance à anticiper et à maîtriser concomitante à un besoin d'innover. On repère bien là l'antagonisme de ces deux tendances fortes.

Le deuxième groupe avec des résultats plus faibles est composé des compétences stratégiques et des compétences de communication. La compétence concernant l'autorité enregistre le plus bas résultat.

1.5 Questions sur les opportunités et les contraintes de la Loi

Cette question doit permettre de dégager une tendance sur comment les cadres de l'échantillon perçoivent un élément extérieur de changement à savoir la mise en oeuvre d'une loi. Il s'agit de savoir si celle-ci offre, à leur sens, beaucoup plus d'opportunité ou au contraire beaucoup plus de contraintes. Ceci aura-t-il une influence sur la façon de manager les équipes? Est-ce un levier ou un facteur de résistance pour solliciter des pratiques innovantes ?

Pour mesurer cela, nous avons pris **six thématiques** que renferme la loi du 2 janvier 2002 à partir **d'une question générale**.

La question générale n°12

Pour vous, la loi du 2 janvier 2002 offre-t-elle des opportunités ou des contraintes nouvelles ?

A partir de cette question nous le déclinons en six thématiques.

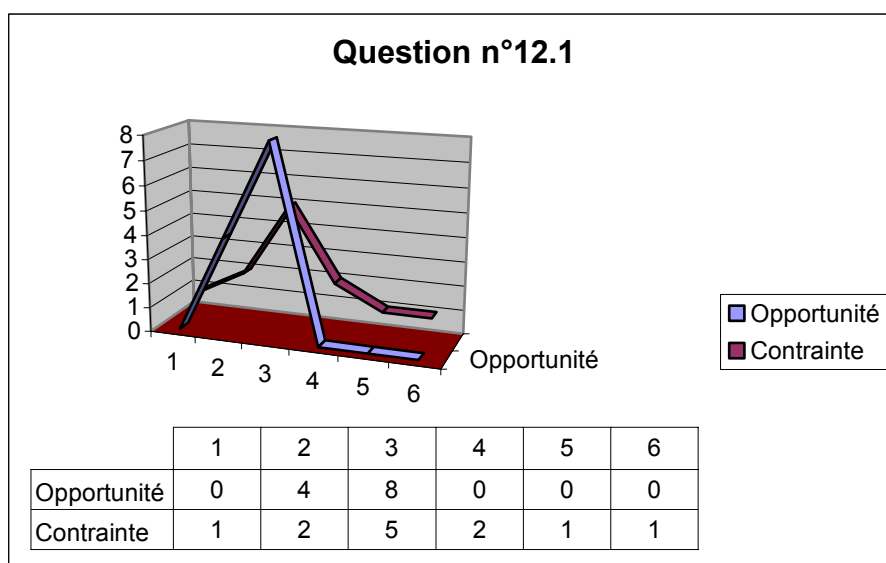
La question n°12.1

12.1 Le renforcement de la tutelle sur les établissements et services ?

Lecture des résultats

Pour la lecture des résultats, ils sont représentés sur une échelle de 1 à 6 (1 le plus d'opportunité ou de contraintes, 6 le moins de contraintes ou d'opportunité, 3 et 4 pouvant être considérés comme un non positionnement ou une attitude neutre).

Les résultats et le graphique



Commentaires

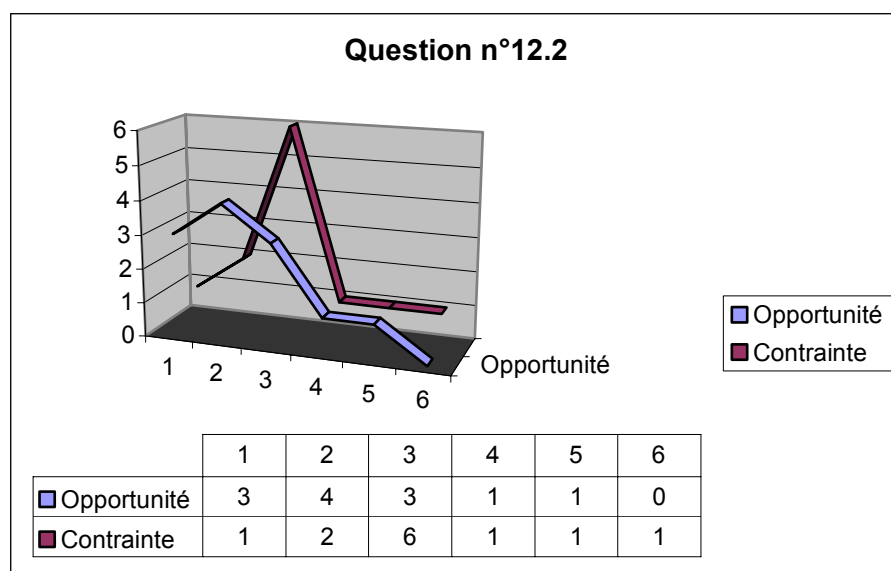
Nous avons deux courbes qui sont sensiblement identiques.

Les résultats restent fortement neutres sur l'opportunité et relativement neutre sur les contraintes mêmes si celles-ci sont un peu plus exprimées. Il y a de la retenue sur le positionnement par rapport aux tutelles.

La question n° 12.2

12.2 Les outils de la loi rendent nos dispositifs d'intervention plus compréhensibles ?

Les résultats et le graphique



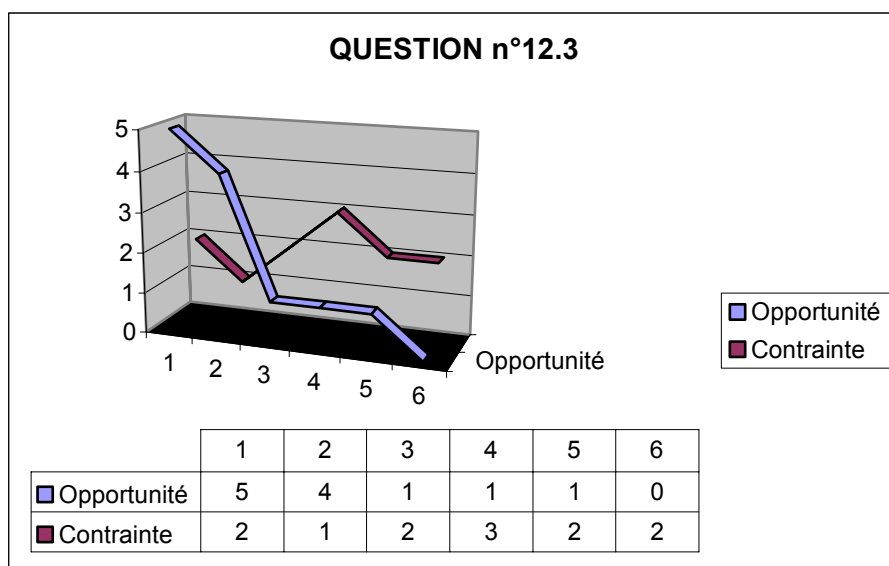
Commentaires

La réponse à cette question semble confirmer plutôt une tendance à l'opportunité. Concernant le pôle « contrainte », la réponse est fortement neutre avec une légère tendance présageant de contraintes.

La question n°12.3

12.3 La loi instaure un débat entre professionnels et usagers autour des outils comme le contrat de séjour, le conseil de vie sociale ?

Les résultats et le graphique



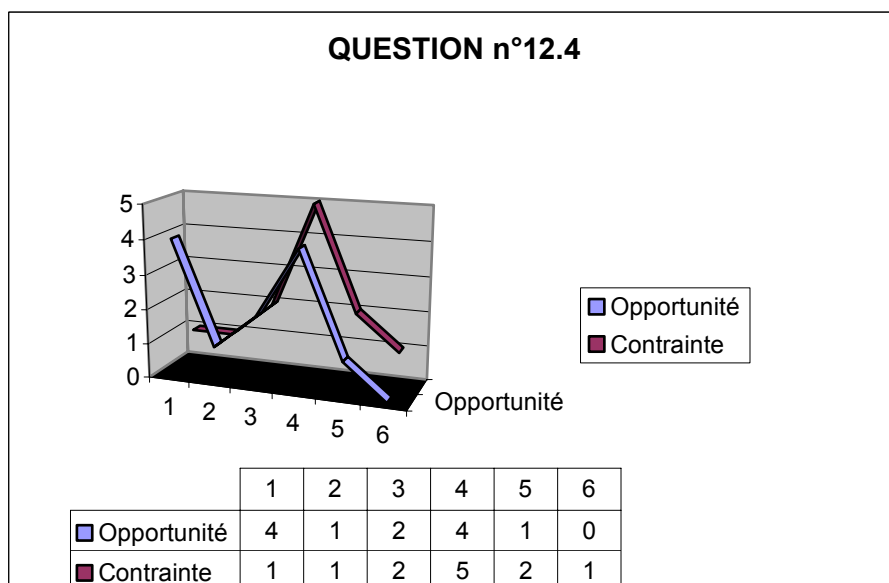
Commentaires

Le débat entre usagers et professionnels est pris majoritairement comme une opportunité mais les contraintes inhérentes à ce débat sont bien perçues par les professionnels.

La question n°12.4

12.4 La loi introduit les pratiques contractuelles et généralise les droits de recours ?

Les résultats et le graphique



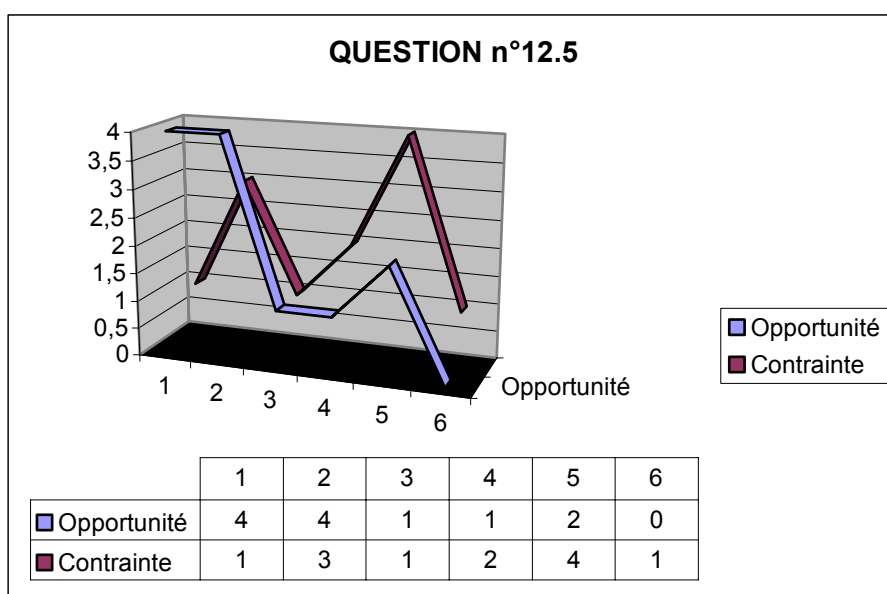
Commentaires

Deux courbes sensiblement identiques restent neutres sur les opportunités et contraintes de la question, néanmoins un petit groupe considère les pratiques contractuelles comme une véritable opportunité.

La question 12.5

12.5 La loi positionne l'utilisateur au centre du dispositif et le considère comme sujet, acteur de la prise en charge et évaluateur ?

Les résultats et le graphique



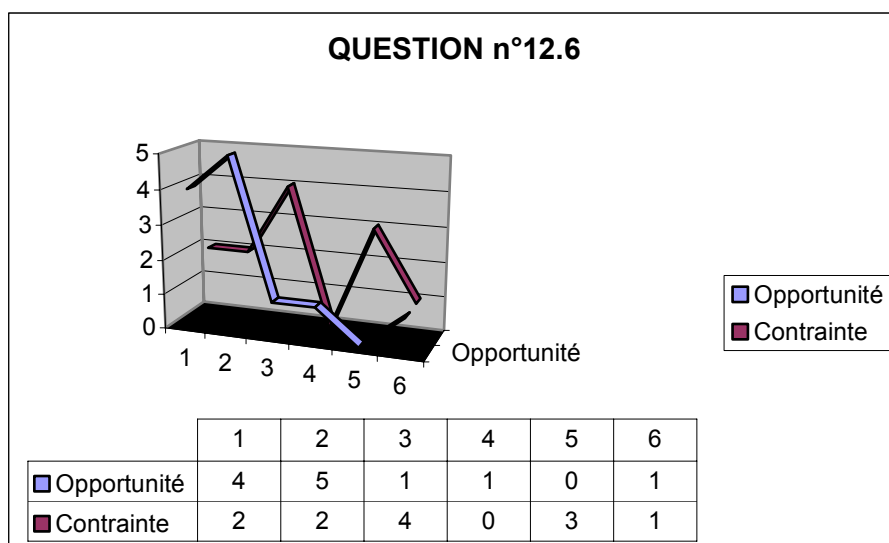
Commentaires

Le graphique montre que les personnes ne sont pas neutres au regard de la notion « l'utilisateur au centre du dispositif ». Elle est considérée majoritairement comme une réelle opportunité mais un tiers des personnes soulignent les contraintes que cette notion impose. Mais pour les deux tiers d'entre elles ce n'est pas une contrainte.

La question n°12.6

12.6 Le projet d'établissement et l'évaluation contribue au changement dans les pratiques professionnelles ?

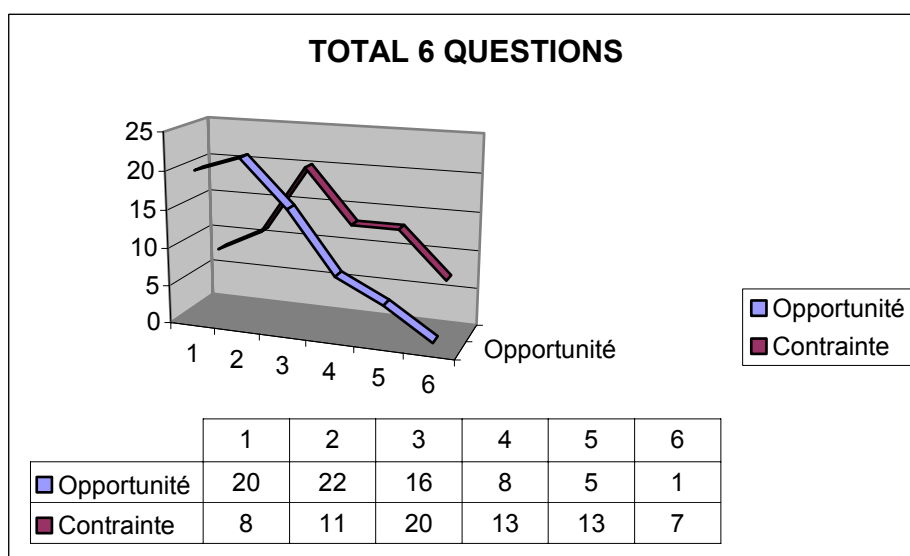
Les résultats et le graphique



Commentaires

On peut noter une forte opportunité concernant la question. Il apparaît aussi un certain nombre de contraintes. Nous ne pouvons aller plus loin dans les commentaires car la question comporte deux thématiques différentes (projet d'établissement, évaluation), qui auraient mérité d'être séparées.

Total des six questions



Commentaires

De l'ensemble des questions se dégage nettement un sentiment d'opportunité par rapport aux thématiques énoncés. Celui-ci est associé à un sentiment de contrainte qui peut être nuancé par une position moins affirmée ou plutôt neutre.

1.6 Conclusion générale

L'analyse du questionnaire a montré, (concernant des cadres), à propos des fonctions d'encadrement qu'il se dégage deux tendances : en premier lieu les fonctions opérationnelles autour du management de projet et de l'animation des équipes. En second lieu viennent les fonctions stratégiques autour de la prévision, des choix et des décisions à prendre.

Les priorités actuelles concernant les fonctions d'encadrement des cadres interviewés confirment dans un premier temps le management par projet puis viennent ensuite les actions en partenariat et la recherche et le développement. On pourrait dire que se sont les bases ou des éléments-clés pour les processus d'innovation.

Concernant les évolutions futures, on peut dire que dans l'ensemble elles ne diffèrent pas des priorités actuelles mais on peut percevoir deux évolutions autour de la fonction de représentation et du redéploiement des structures.

A travers la question sur les compétences nous voulions savoir comment les capacités d'innovation se situaient. Elles sont en bonne place accompagnées par les capacités d'anticipation et les capacités diagnostiques.

On repère là un deuxième élément clé : une tendance exprimant la volonté de vouloir innover et une autre tendance exprimant la volonté de vouloir maîtriser à travers l'anticipation.

Cela est-il compatible ? Les entretiens apporteront d'autres éléments afin d'alimenter ce questionnement.

La dernière question interrogeait les personnes sur les opportunités ou contraintes de la loi du 2 janvier 2002 comme élément extérieur de changement.

On peut dire que cet élément extérieur à la vie des établissements, pour les cadres du secteur médico-social est plutôt pris comme une opportunité et comme un élément de changement associé à un certain nombre de contraintes ou de résistances.

2) ANALYSE DES ENTRETIENS

2.1 Variable indépendante « Gestion des incertitudes »

Il s'agit des incertitudes auxquelles sont aux prises les directions dans leur établissement respectif. Celles-ci se manifestent dans **un contexte singulier** pour chaque établissement.

Nous reprendrons brièvement l'impression générale donnée par les établissements après les entretiens des cadres.

L'établissement n°1

Nous sommes dans un contexte de transition de direction avec l'arrivée de deux nouveaux cadres. Il y a plutôt la vision d'une institution éclatée dans ses pratiques, dans ses cultures, dans sa disposition géographique. Cohérence, unité semblent être les mots-clés pour mettre en oeuvre un changement.

L'établissement n°2

La direction est en place depuis plusieurs années et a entrepris une réorganisation de l'établissement en créant une dynamique interne. L'établissement est structuré en plusieurs entités travaillant avec des populations différentes, des objectifs et des modes d'organisation distincts.

L'établissement n°3

C'est un établissement important organisé par services présentant des populations différentes. Il est dans une phase de transition avec l'arrivée d'une nouvelle équipe de cadres qui a entrepris la réorganisation complète de l'établissement en rupture avec le mode de management antérieur.

L'établissement n°4

Il est le premier établissement de l'association, porteur de sa culture, avec une équipe de professionnels ayant beaucoup d'ancienneté. Après avoir été engagé dans une démarche qualité, l'établissement se questionne sur sa pratique et son organisation.

Nous avons pu, à la lecture des entretiens, regrouper les incertitudes repérées dans les établissements autour de quelques **thématiques transversales** :

- **L'évolution des établissements à travers les dynamiques institutionnelles**

C'est la **première incertitude** repérée pour les cadres interviewés. Elle est présente au quotidien, elle est souvent l'objet du travail des équipes de direction.

L'établissement n°1 : Il y a un sentiment de changement fort de la part des cadres à partir de leur diagnostic personnel.

n°1.1 « *Je pense qu'il y a besoin de changement* », « *l'organisation en elle-même n'a pas énormément changé, mais on travaille sur l'idée qu'elle pourrait changer* »

n°1.2 « *Il faut travailler profondément maintenant* », « *il faut modifier la dynamique institutionnelle, modifier les pratiques et les harmoniser* »,

n°1.3 « *Ici j'ai l'impression qu'il reste tout à faire et que l'on part de zéro* », « *il n'y a pas d'anticipation* »

L'établissement n°2 : Il y a une volonté d'entretenir la dynamique institutionnelle.

n°2.1 « *Cela soulevait des interrogations auprès des professionnels, évidemment que nous sommes sûrs des changements* »

n°2.2 « *Pour les éducateurs il y a des inquiétudes, quel métier d'éducateur je vais faire demain* »

n°2.3 « *Il me semble que l'on vit dans un système un peu fermé* », « *je pense qu'il y a une lourdeur au niveau des équipes et qu'il est difficile de les mettre en mouvement* »

L'établissement n°3 : Il est plutôt sur la problématique de l'accompagnement d'une nouvelle dynamique institutionnelle.

n°3.1 « *Mon objectif est de faire prendre conscience au maximum du personnel que nous sommes dans une période de transition, dans une révolution culturelle* »

L'établissement n°4 : Il se confronte à la mise en route inégale suivant les services d'une dynamique institutionnelle.

n°4.1 « *A l'heure actuelle on n'a pas trop de recul par rapport à ça, mais j'ai le sentiment que l'on n'a pas trop bouleversé nos pratiques, il faut du temps pour les bouleverser, on a écrit des choses en pensant à un idéal* », « *quelquefois entre l'idéal et la pratique il y a un décalage* »

n°4.2 « *C'est un problème inhérent au service, on ne fonctionne pas comme un service, on fonctionne un peu comme en libéral* », « *on a du mal à créer ensemble une dynamique de travail, c'est le problème actuel du service* », « *l'équipe ne crée pas* »

n°4.3 « *Qu'est-ce qui empêche ? Les vieilles habitudes peut-être, c'est pas facile parce que... Les habitudes qui font que l'on peut se retrouver dans des paradoxes, parce que peut-être qu'il y a des bénéfices à tirer de ses paradoxes* »

Mais aussi les cadres mesurent **la difficulté et la complexité** de la réalisation.

Le changement pour **l'établissement n°1** présente des risques dans un climat de tension fort entre les personnels.

n°1.1 « *Je ne veux pas attaquer tous les changements, parce qu'il y a des choses pour les équipes qui sont trop sensibles* », « *je veux que ce soit plus un processus que d'imposer des choses comme ça* », « *il se trouve que pour nous actuellement, on est dans une période de grande turbulence* », « *je ne sais pas si l'on a les moyens de faire plus à l'heure actuelle* »

n°1.2 « *Il me semble que c'est à la fois un peu redouté et à la fois c'est bien perçu et souhaité par les personnels* »

Même si cela est moins marqué, il en est de même pour les trois autres établissements.

n°2.2 « *Les personnels ont été contents de voir qu'il y avait des changements mais un moment ils se demandent jusqu'où cela va durer. Qu'est-ce qu'on va encore faire ? À quoi on va être mangé ?* »

n°3.3 « *C'est une lourde machine, une institution comme ça, c'est très lourd* », « *les systèmes ne sont plus pérennes et ça c'est déstabilisant pour tout le monde* »

n°4.2 « *C'est perçu comme une obligation, il n'y avait pas de volonté de changer de pratiques, il fallait rester comme on était, ce qu'on faisait. Comme un peu dans une bulle !* », « *ceci dit, il y a quand même beaucoup de problèmes internes donc ça rajoute, tout se parasite* »

Cela passe pour certaines institutions par la réécriture ou la réactualisation du **projet d'établissement**.

n°1.1 « *Il est tellement mauvais notre projet d'établissement* », « *tout le monde a été un peu inquiet sur cette histoire de projet, car tout le monde a senti que cela n'allait pas* »

n°1.3 « *Le projet c'est déjà d'arriver à ce que tout le monde tire dans le même sens* », « *de toute façon on va être obligé de le faire* »

n°4.3 « *Le projet d'établissement qui par redondance fait partie aussi de la loi, mais qu'il fallait revoir de toute façon* », « *Le projet il fallait quand même revoir les choses* »

Nous avons repéré une incertitude concernant **les possibilités de changement pour un personnel ayant une forte ancienneté et une forte culture institutionnelle**.

n°2.1 « *Les professionnels qui travaillent dans ces établissements, je pense qu'au niveau national cela est la même chose, ils font pratiquement leur parcours professionnel dans le même établissement* », « *je crois que cela entraîne un fonctionnement en vase clos* »

n°4.1 « *Il y a des personnes très anciennes qui ont ouvert l'établissement, elles ne sont pas démotivées mais elles nous ont dit : « on n'a pas attendu ça pour se mettre au boulot »* »

- **La mise en oeuvre de la loi 2002**

Elle est d'actualité pour les quatre établissements. Ils ont entrepris un travail autour de la loi 2002 et de la mise en oeuvre des outils. Ceci se fait à partir de démarches différentes. L'état d'avancement des travaux des établissements est disparate mais cela fait l'objet pour tous d'une préoccupation et d'une incertitude.

L'appréhension de la loi a demandé un gros travail et a mobilisé l'ensemble de l'établissement. Elle a fait l'objet d'une démarche de travail comme dans les **établissement n°2 et n°4**.

n°2.1 « *D'abord on a essayé de comprendre la loi, dans son contenu réglementaire, dans ses présupposés, dans sa philosophie et dans ce qu'elle pouvait contenir comme incidence au niveau des pratiques professionnelles* »

n°4.1 « *On a fait déjà une analyse de la loi, c'est un peu prétentieux de dire ça mais bon, on s'interrogeait sur ce qui nous manquait, collectivement, en réunion d'équipe, et ce qu'il allait falloir faire, à quoi il fallait s'atteler et puis les priorités* »

En articulation avec un travail associatif pour ***l'établissement n°1***.

n°1.1 « *Pour les outils traditionnels de la loi que ce soit le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement,... Cela s'est fait au niveau associatif et quand je suis arrivé je savais que cela serait traité au niveau de la direction générale* »

Ou alors, la loi est le prolongement d'un travail autour de la démarche qualité comme dans ***l'établissement n°4***.

n°4.1 « *On était engagé auparavant dans une démarche qualité ce qui nous a grandement facilité la tâche puisqu'on était à peu près à répondre aux contraintes de la loi du 2 janvier 2002* »

Elle est aussi moteur d'une dynamique institutionnelle pour ***l'établissement n°3***.

n°3.1 « *La première importance c'est qu'effectivement à travers cette loi, cela nous a obligés, si jamais on s'était endormi ou assoupi, à se poser des questions de fond dans nos pratiques quotidiennes* », « *c'est la première chose positive puisque cela nous a permis de redistribuer les textes aux équipes, à tous les personnels de façon à ce qu'il puisse lire* »

L'arrivée de cette loi entraîne un certain nombre de sentiments, de contraintes et d'opportunités comme l'on a pu le voir précédemment, d'incertitudes dans les résultats à obtenir.

n°2.1 « *Globalement je dirais que la loi 2002 s'est quelque chose que j'adhère* », « *par moments j'ai l'impression que l'on enfonce des portes ouvertes et qu'il y a des formules qui ne me conviennent pas* »

n°1.2 « *Elle renferme deux niveaux, le niveau davantage, le niveau d'inconvénient* » « *ce n'est pas une loi qui va dire sa manière de vivre* »

n°1.3 « Moi j'ai l'impression qu'actuellement on est en train de s'adapter à la loi plutôt que l'on adapterait la loi à ce qu'on faisait avant »

n°2.1 « La crainte de certains professionnels était de voir les choses trop formalisées, ne tenant pas compte de la dynamique des enfants »

n°2.2 « La loi 2002 représente pas mal de choses tout au moins dans l'esprit, d'autres contraintes, d'autres approches », « l'excès que l'on avait dans un sens, on risque de le retrouver dans l'autre. On sait bien qu'il y ait des balanciers. C'est une des craintes »

n°3.1 « Quand on attaque sur la loi de 2002 avec cette grande générosité, et que l'on voit la réalité au quotidien c'est toujours une façon d'aborder les choses un peu difficiles. »

n°3.1 « Mobiliser les équipes sur la loi de 2002 c'est bien. Le problème c'est qu'on a à faire à des équipes qui ont été mobilisées, sur les 35 heures, avec un résultat pas toujours positif »

n°3.2 « Après, le danger peut-être de la loi, sur le plan des familles, c'est que les familles fassent effectivement ce qu'elles désirent »

n°3.3 « Moi c'était mon sentiment, la loi 75 était complète, là ça précise bien évidemment beaucoup d'éléments, je crois que peut-être il fallait en passer par-là pour éveiller les équipes, pour amener l'intéressement à l'entreprise, au service. Je crois que c'est nécessaire »

n°4.1 « Il y a des contraintes dans la loi qui sont plus contraignantes », c'est la même chose que l'on faisait auparavant mais d'une façon plus carrée, plus formalisé. Et quelquefois on a du mal à rentrer dans toutes ses cases »

n°4.2 « J'ai le sentiment positif, mais il y a deux aspects, positif dans le sens de la place de l'utilisateur au centre du dispositif, contraintes dans la surveillance budgétaire accrue »

n°4.3 « Il me semble que la loi..., il y a quelque chose qui me questionne que je ne cerne pas trop, c'est le handicap qui vient au centre finalement du dispositif. Cela me pose un problème éthique »

- **Rendre compte du travail**

Ceci apparaît comme quelque chose de plutôt naturel mais cela crée une incertitude sur l'interprétation, sur l'utilisation de ces informations.

n°1.2 « Rendre compte du travail c'est quelque chose que le secteur a un peu oublié », « un élément qui nous préoccupe beaucoup, l'accès au dossier », « il me semble que l'on doit la transparence, la clarté, de rendre des comptes, et à la fois de préserver une sécurité des professionnels à leur travail »

n°2.1 « *A moment donné il faut rendre des comptes* »

n°4.2 « *Rendre des comptes c'est normal mais que l'on dise au service ou aux établissements ce qu'il faudra faire... Il ne faut pas trop d'ingérence* »

Mais aussi par un nouveau **rapport à l'écrit**

n°4.2 « *Il y a beaucoup de résistance à l'écrit, il faut écrire, il faut dire ce que l'on fait et pourquoi* »

n°1.3 « *Maintenant on est obligé de rendre des comptes, et cela pose quelques problèmes ne serait-ce que dans les écrits* », « *les gens prennent un peu ça comme du contrôle* »

- **L'évaluation**

C'est une préoccupation plutôt manifestée par les directeurs d'établissements. Elle alterne entre désir, crainte ou reconnaissance du travail réalisé.

n°1.1 « *Quelque chose que l'on ait eu du mal à remplir de sens* », « *L'évaluation est liée à la formalisation des outils* », « *il n'y a pas de réticences par rapport à l'évaluation si les items sont pertinents et cohérents* »

n°2.1 « *Cela ne me gêne pas d'être évalué sur la base d'un service rendu* », « *le point qui pourrait éventuellement être gênant c'est la question de l'appréciation de ce que l'on évalue et du comment* », « *je ne suis pas forcément pour une grille fermée d'évaluation qui ne rend pas compte de la réalité du travail et de l'évolution des jeunes* »

n°3.1 « *Je crois qu'il est un aspect fort qui est nouveau, au-delà de l'évaluation, c'est en termes de rapport avec des usagers et cette notion de satisfaction, cette notion de clientèle qui moi ne me dérange pas* »

n°3.2 « *Il y a quelque chose d'inévaluable dans notre boulot, pour les psychologues pour les éducateurs* »

n°4.2 « *Il y a l'évaluation des pratiques, cela commençait à devenir urgent dans le social, de pouvoir parler de l'évaluation de ces pratiques, de les ré-interroger d'abord, de les évaluer et de les confronter à d'autres* »

- **Les effets de l'environnement sur l'évolution du secteur**

Ils sont liés à l'organisation du secteur, aux lois qui le régissent. Cela pose le problème des relations avec les partenaires associatifs et institutionnels, ainsi que les relations professionnels-usagers dans une possible conflictualisation des rapports.

n°1.1 « *Il y a à la fois une reconnaissance de l'évolution des mentalités et de l'évolution du secteur mais aussi une crainte sur le lobbying par exemple des associations de parents* », « *constat que les annexes 24 n'ont pas été appliqués* »

n°2.1 « *Il y a une crainte qu'à moment donné si l'on commet une faute, que cela puisse aller devant un tribunal ou que l'on puisse aboutir à des procédures juridiques qui n'existaient pas auparavant* », « *avec une anticipation liée entre autre au changement de la loi de 2002 et de la loi de 2004 : la loi sur les personnes handicapées, la compensation du handicap les maisons départementales du handicap* »

n°3.1 « *On est dans une transition, qu'on ne sait pas trop ce qu'il va se passer avec la décentralisation dont on parle* »

n°3.2 « *En fait je me méfie d'une certaine forme, qui à l'heure actuelle, de contrôle qui se veut de la maîtrise par rapport aux institutions* »

n°4.2 « *Il y a la question de l'engagement dont on ne parle pas beaucoup, on ne peut pas travailler dans le social pour rien* », « *l'engagement c'est un peu perdu, je ne le trouve pas non plus dans les jeunes éducateurs* »

- **La dimension économique à travers le financement des établissements**

C'est une incertitude importante pour les cadres car elle conditionne la marche et le développement des établissements à travers ces projets mais aussi un type de rapport avec les personnels.

n°1.1 « *Les contraintes économiques obligées de produire* »

n°1.2 « *Ce qui a progressé c'est l'impossibilité économique de mettre place, ou la difficulté de trouver les moyens qui permettraient d'aboutir* »

n°2.1 « *Le problème peut-être au niveau du gestionnaire, si on tombe dans une espèce de rationalisation à l'extrême du type du secteur sanitaire ou tel acte correspond à telle facturation, là effectivement il y a un risque énorme* »

n°3.1 « *Pour l'année européenne du handicap, on est l'année la plus misérable en termes de budget ce qui est quand même assez extraordinaire* », « *le danger maintenant est que les gens se plaignent du manque de moyens par rapport à ce qu'ils ont mis en oeuvre, ça c'est la grosse crainte* »

n°4.2 « *Cette idée que l'économie va tout gérer, parce qu'il tient les cordons de la bourse, on induit des choses* »

Synthèse pour la variable indépendante « Gestion des incertitudes »

Nous avons pu voir que les quatre établissements, objet de l'étude ont des histoires et des cultures singulières. Ils rencontrent tous un certain nombre d'incertitudes que l'on peut regrouper en thématiques transversales.

Nous pouvons reprendre la définition de l'incertitude, « *il y a incertitude lorsque aucune règle explicite ne permet de traiter un problème rencontré par les acteurs* ».

La première incertitude qui ressort au niveau des discours est celle de l'évolution des établissements à travers les dynamiques institutionnelles. Il y a une inquiétude manifeste sur l'arrêt d'une motivation des professionnels, sur le désintérêt passager ou durable du travail, sur l'absence d'une dynamique collective etc... Les cadres mesurent la complexité et la difficulté pour maintenir celle-ci.

Ils utilisent un certain nombre d'outils pour maintenir ou ré-enclencher une dynamique institutionnelle tels que le projet d'établissement ou la mise en oeuvre de la loi de 2002.

Cette dernière renferme un certain nombre d'incertitudes notamment dans l'objectif de rendre compte du travail qui implique un nouveau rapport à l'écrit. L'évaluation demeure une incertitude notamment pour les directeurs d'établissements.

Il a été aussi repéré les effets de l'environnement sur l'évolution du secteur qui engendre des incertitudes sur son devenir, sur sa gestion, sur la modification des pratiques professionnelles et sur un rapport nouveau avec les usagers.

Enfin la dimension économique à travers le financement des établissements crée une incertitude sur le développement et la pérennité des projets.

2.1.1 Composante « Management »

Nous ferons un comparatif entre les quatre établissements sur les méthodes de management en essayant de repérer les **stratégies d'ouverture ou les stratégies de fermeture** à partir de nos indicateurs :

- **Le travail en équipe de direction**

L'établissement n° 1 :

Il n'y a pas de référence explicite à un travail en équipe de direction même si le terme équipe de direction est employé. Nous ne le repérons pas ni dans l'histoire ni en terme d'objectifs. Cela est-il dû à la situation particulière de l'établissement avec l'arrivée récente d'un nouveau directeur et d'un nouveau chef de service ? Est-ce que l'équipe est en train de se constituer ?

On peut le présager à partir d'un désir de délégation.

n°1.1 « *Il y a des choses qui doivent se travailler au sein de l'équipe même si la direction a avoir dans l'organisation n'empêche que je ne veux pas mettre mon nez et mes pieds partout il y a des cadres que je souhaite voir respecter et après il y a du travail qui doit se faire au sein des équipes* », « *Au niveau de l'organisation des fonctions, des postes, des fonctions non il y a trois chefs de service, ça va, il y a des choses à éclaircir* »

L'un des cadres affecte une mission particulière à l'équipe de direction.

n°1.2 « *L'équipe de direction doit soutenir les pratiques, les positions* », « *l'équipe de direction doit garantir aux professionnels une sécurité dans leur travail* »

L'établissement n° 2 :

Il est sur une pratique de travail en équipe de direction. Ceci est rappelé par les cadres qui y font référence dans leurs discours.

n°2.1 « *Importante, on a travaillé tout cela avec l'équipe de direction* », « *Avant d'animer ce travail là au niveau des salariés bien sûr on l'avait travaillé entre nous, au niveau de l'équipe de direction* »

n°2.2 « *A un moment donné je crois que l'on s'est emparé, en équipe de direction, de l'ensemble des données et qu'on les a mises en forme* », « *l'ensemble des documents sont construits et ont été travaillés en équipe de direction* »

n°2.3 « *Concernant tous les protocoles de mise en oeuvre, on la fait au niveau de l'équipe de direction, toute la mise en oeuvre a été faite au niveau de l'équipe de direction* »

L'établissement n°3 :

Le directeur affiche d'une façon forte son management autour du concept de l'équipe de direction.

n°3.1 « *Moi je ne sais pas travailler tout seul, un directeur travaille en équipe* »

Nous sommes sur un mode de management avec des délégations importantes et une autonomie réelle pour les cadres et avec une légitimité pour chacun d'entre eux.

n°3.1 « *Il faut que pour que le chef de service ait de la légitimité, il n'est pas que celui qui va faire redescendre les mises en oeuvre des choix de la direction, il est aussi celui qui est capable d'être l'instigateur, il est capable aussi de prendre des décisions. Il faut vraiment qu'il ait un rôle de patron dans son secteur* », « *il faut que les chefs de service aient tous les éléments, les cartes en main pour mener le travail avec des équipes.* »

n°3.2 « *C'est un directeur qui fait le pari de la confiance, au niveau des cadres* », « *Sur le plan technique j'ai toute latitude et je crois que ma collègue aussi* »

n°3.3 « *Entièrement, complètement, j'ai une délégation totale* », « *La direction, on est une équipe de direction* »

L'équipe de direction s'est dotée d'une instance de travail régulière.

n°3.1 « *Par contre ça aussi s'est régulé avec l'équipe de direction, tous les lundis matins* », « *on met ça dans le pot commun le lundi matin ou on revoit les choses, et on prend les décisions, ou j'arbitre s'il y a à arbitrer à un certain moment* »

n°3.3 « *Je pense qu'il est nécessaire, on a une réunion par semaine de deux heures et demi le lundi, on arrive à tenir au niveau du calendrier, par contre ça reste très sectorisé* »

L'établissement n°4 :

Il ne fait pas référence à un travail en équipe de direction, mais plutôt à un travail de coordination.

n°4.1 « *Les cadres ils sont vite comptés, puisqu'il y en a deux, il y a un coordinateur et un chef de service* », « *On se rencontre une fois par semaine avec chaque personne, on se donne un peu les grandes lignes, on discute les choses, on échange* »

Par contre on peut noter un certain nombre de sentiments sur ce sujet.

n°4.1 « *En tant que direction, si on n'est pas un staff un peu uni, on n'arrive pas à mettre en place les choses* »

Les cadres ont une autonomie mais ils ont aussi la perception d'un sentiment de solitude dans le travail avec une demande explicite d'un travail collectif.

n°4.2 « *Oui tout à fait, je suis en totale indépendance. Je suis relié à la même direction, c'est le directeur qui dirige les deux. Oui mais c'est une totale indépendance* », « *Est-ce que j'ai une stratégie particulière ? j'arrive là, je débarque, j'ai commencé en octobre de cette année 2004, j'ai quatre mois, je prends la température, je réfléchis, je discute avec des gens avec qui je peux échanger* »

n°4.3 « *Je suis chef de service éducatif, je ne suis pas impliqué de la même manière..* »

n°4.3 « *Voilà, et après on le travaille à trois quand on décide de le travailler à trois. Et là il y a longtemps que l'on ne s'est pas vu, on est dans le flou, on n'est pas trop là-dedans actuellement* », « *Je suis censé voir le directeur une fois par semaine, le mercredi matin, pour que l'on fasse un travail, et ce n'est pas du systématique, en gros c'est ça* », « *je me dépatouille du projet d'établissement, après je vais le soumettre au directeur* »

- **Autonomie des personnels**

Ce n'est pas probant de repérer cet indicateur dans les discours des cadres et d'en tirer des conclusions fiables néanmoins nous pouvons amener un exemple.

L'établissement n°1 :

Un cadre relate l'absence d'autonomie des personnels sur un service particulier issu d'un management antérieur.

n°1.3 *« Il y a n'a qui ne viennent jamais dans mon bureau, il y en a qui viennent toujours. Il y a n'a qui ont du mal, ils veulent mon accord sur n'importe quoi »*

« Moi ils m'ont dit qu'avant, pour faire une photocopie il fallait demander l'autorisation, je ne sais pas si c'était vrai. », « On leur demandait pas leur avis. Ils ont très mal vécu, dans le passé, n'importe quelle décision qu'ils prenaient, ça tombait, c'était non ou c'était oui, mais c'était très mal vécu, ils avaient l'impression qu'ils faisaient ce qu'on leur disait de faire »

L'établissement n°2, n°3 et n°4 :

Cette thématique n'est pas verbalisée explicitement par les cadres.

- **Formation des personnels interne ou externe**

L'établissement n°1 :

Il n'y a pas actuellement de formation institutionnelle en cours. Antérieurement le projet d'établissement a été élaboré avec des intervenants extérieurs et il est fait référence par une formation interne autour du projet personnalisé ayant mobilisé l'ensemble de l'établissement.

n°1.2 *« On a mis en place des réunions institutionnelles qui regroupent l'ensemble de l'établissement »*

L'établissement n°2 :

Il s'est engagé fortement dans des formations interne et externe.

n°2.1 *« On a mis en place dans l'établissement une formation pour l'équipe de direction mais aussi pour l'ensemble des salariés », « on a mis en place avec le comité d'entreprise un plan triennal de formation », « pendant le temps de formation il y a un temps de formation sur les écrits des professionnels à l'attention de tous les éducateurs »*

n°2.2 « Là, il y a tout le travail sur les nouvelles formations, de nouvelles formations qui se mettent en place », « on a fait un plan de formation sur trois ans, je l'ai préparé avec l'équipe de direction et on l'a présenté au C.E »

L'établissement n°3 :

Il y a une tentative de réintroduction de la formation individuelle pour les personnels. Il n'y a pas à ce jour de formation collective.

n°3.3 « Depuis cette année s'est introduit le plan de formation. Ce sont des équipes qui sont anciennes en général, qui ont fait leur formation en cours d'emploi et qui n'étaient jamais reparties, ni pour une conférence ni pour... »

L'établissement n°4 :

Il a travaillé avec un cabinet extérieur pour la mise en place d'une démarche qualité. **Il n'y a pas actuellement de formation collective** mais un désir de s'engager pour un cadre, de nouveau dans la mise en place de formations pour son service.

n°4.1 « Avec un intervenant extérieur qui nous a suivis pendant deux ans et avec lequel on est en contact »

n°4.2 « On a demandé une formation interne pour une formation de toute l'équipe, pour faire avancer l'idée de travail en équipe », « j'ai contacté les écoles pour faire une formation interne »

n° 4.3 « On a fait un travail avec un cabinet extérieur »

- **La gestion des conflits**

Nous essayons de voir la position des cadres par rapport aux éventuels conflits qui peuvent se manifester dans les équipes de direction ou avec le personnel. Nous mesurerons leurs attitudes face à des phénomènes de résistances.

L'établissement n°1 :

Cela se manifeste essentiellement dans les propos des cadres **sous forme de sentiments** qui précisent leur façon d'aborder les conflits ou les résistances.

n°1.1 « Mais les résistances aux changements, je trouve que c'est un signe de bonne santé. Cela veut dire qu'il y a quelque chose qui vit. Et que la défense de ce qui est acquis est toujours un réflexe de survie, je le dis ce n'est pas toujours facile à encaisser car on est directeur, je ne me sens pas attaqué »

n°1.2 « Après par contre je pense que l'on peut se heurter à des instances qui ne sont pas d'accord. Elles pourraient nous mettre dans une situation impossible à gérer. Mais à partir du moment où c'est quelque chose que l'on pense nécessaire ou souhaitable, il faut à tout prix le défendre. Quitte à se confronter à nos pratiques. », « Mon travail à moi, je ne suis pas tout seul heureusement, c'est d'essayer de dénouer un petit peu pour que des échanges puissent se faire, c'est pas toujours simple. J'ai pas tous les éléments car je ne suis pas seul à travailler là-dessus. C'est avec le médecin psychiatre et la directrice l'on peut faire ce travail là. Mais c'est un problème qui peut avoir des relations excessivement tendues et même violentes »

n°1.2 « J'ai l'impression de passer énormément d'énergie à des choses comme ça, je m'en passerais bien, c'est houspiller les gens, et puis on ne peut pas fonctionner autrement »

L'établissement n°2 :

Cette thématique est abordée à de multiples reprises notamment par les chefs de service. Ils repèrent les résistances et les conflits et les enjeux qu'ils engendrent.

n°2.1 « Les résistances, oui elles se sont manifestées au début mais après elles se sont rapidement estompées »

n°2.2 « C'est vrai que l'évolution, elle est de trancher parfois des conflits latents des professionnels sur le rapport aux familles et sur la question d'accueillir. », « En plus il y a eu des conflits dans la maison, cela s'est rajouté à l'inquiétude », « Ils sont sur des registres, je ne sais pas s'ils repèrent bien les mutations qui sont en cours. », « Le conflit s'était plutôt dans les rapports entre les personnes », « cela concernait essentiellement des éducateurs. Il y avait des clivages avec les gens qui s'étaient un peu plus spécialisé dans le handicap associé »

n°2.3 « Il me semble que quand même cela accentue un petit peu un clivage entre ceux qui disent « bon mais... » et d'autres ont dit « moi ça m'est égal, je ferai ce que, ce que l'on décidera », « Les points faibles qui en ressortaient c'était le clivage entre les catégories professionnelles », « Je pense que les éléments que l'on a eus autour des discussions autour

du projet de services ont mis en avant le fait que les personnes travaillaient de façon individuelle, chacun dans son coin », « Le conflit a porté autour de divergences, je pense au niveau essentiellement au niveau des pratiques, mais pas du tout..., de ne pas échanger »

L'établissements n°3 :

Nous n'avons qu'un seul discours sur cette thématique de la part du directeur.

n°3.1 *« Il faut que les administratifs qui jusqu'à présent détenaient le pouvoir, il faut qu'ils le partagent. Là on touche on touche à un sacré morceau, ça fait partie, cela participe de la prise en charge des usagers. On l'oublie souvent que cette partie administrative, elle est fondamentale »*

L'établissement n°4 :

Comme précédemment **seul le directeur aborde** avec prudence cette thématique.

n°4.1 *« Il y a des débats, il n'y a pas trop de discordance par rapport à la loi, peut-être sur des points de détail », « Dans la manière de mettre en place des choses parfois. Il peut y avoir... », « Voilà là il peut y avoir, on peut appeler de la discordance, oui parce que, après cela devient des histoires de personnes qui sont bien là où elles sont, qui travaillaient bien avec certaines personnes et qui n'ont pas envie de changer »*

Synthèse de la dimension « Management »

Le premier indicateur analysé est celui du travail en équipe de direction. Nous sommes dans des situations différentes pour les quatre établissements. Les établissements n°1 et n°4 pour des raisons différentes ne fonctionnent pas en équipe de direction. Les établissements n°2 et n°3 pratiquent cette méthode de travail qui est fortement revendiqué par des cadres.

Le deuxième indicateur est celui de l'autonomie des personnels. Nous avons pu voir que nous ne pouvions pas en tirer des conclusions fiables. Il a été repéré pour l'établissement n°1 l'absence d'autonomie chez certains personnels.

Le troisième indicateur concerne la formation des personnels interne ou externe. Elle est fortement engagée pour l'établissement n°2 et peu présente dans les établissements n°1, n°3 et n°4. Pour ces derniers on retrouve la présence d'intervenants extérieurs sur des thématiques particulières (démarche qualité, projet individualisé, projet d'établissement) et une volonté exprimée de réintroduire de la formation pour les établissements n°3 et n°4.

Le quatrième indicateur concerne la gestion des conflits. Celle-ci est abordée avec le souci d'ouverture pour l'établissement n°1. Pour l'établissement n°2 la gestion des conflits est intégrée dans les discours et dans le travail au quotidien auprès des équipes. Les établissements n°3 et n°4 seuls les directeurs abordent brièvement cette thématique.

2.1.2 Composante « Organisation »

Nous reprendrons la même méthode que précédemment à partir des indicateurs relatifs à cette composante.

- **Les instances de travail collectif**

L'établissement n°1 :

Nous sommes dans une dynamisation du travail collectif. Pour l'instant les instances sont mises en place plutôt sur les services.

n°1.1 « *Et l'on avait des réunions de travail que je n'ai pas retrouvées ici dans l'organisation. Qui nous permettent de travailler en réunion transversale* », « *On travaille au niveau de chaque groupe professionnel* »

n°1.2 « *Quand on veut travailler au niveau institutionnel, cela demande de recréer des instances où sont représentés chaque section et chaque service. Avant de penser à un travail plus collectif on essaie de faire des délégués de chaque section qui sont aussi des délégués des différents corps professionnels* », « *Il y a eu une assemblée générale en début d'année car il n'y avait pas d'autres réunions institutionnelles qui regroupaient l'ensemble de l'établissement. On l'a mise en place tous les trimestres* »

L'établissement n°2 :

Il a mis en place un certain nombre d'instances de travail autour de commissions de travail sur le projet de travail sur les pôles. Ces instances ont une fonction transversale dans l'établissement.

n°2.1 « ... *Donc des commissions avec des salariés, éducateurs, enseignants, psychologue assistante sociale* »

n°2.2 « *A un moment donné, tous les pôles, sauf erreur de ma part, ont des projets en cours* »

n°2.3 « *Nous avons mis en place, un professionnel de chaque pôle autour de ces groupes de travail* », « *dans la mise en oeuvre de ce groupe de travail un point important, le souhait de la direction d'essayer de créer des groupes de travail où chaque catégorie du personnel, quel que soit le service où l'on travaillait, serait représentée et pourrait échanger autour de cette idée spécifique* »

L'établissement n°3 :

Un seul cadre fait référence à des instances de travail collectif. Elles sont habituelles dans la pratique des équipes du secteur mais une nouveauté pour l'établissement.

n°3.3 « *Les équipes se réunissent tous les quinze jours, ensuite il y a des réunions d'éducateurs toutes les semaines, avec des moments aussi de liaison de coordination régulière comprise dans les emplois du temps* », « *Tout ça c'est nouveau* », « *Par la mise en place déjà d'une nouvelle organisation autour de diverses réunions, on a pu mettre en place des réunions de synthèse, qui avaient lieu une fois dans l'année, et puis d'une manière pas très régulière* »

L'établissement n°4 :

Il présente un certain nombre d'instances à la fois liées à la mise en place d'une démarche qualité la loi de 2002 et à un travail institutionnel.

n°4.1 « *On a fait des petits groupes de travail, que l'on appelait groupes de pilotage, qui ont travaillé sur les divers points* », « *On a travaillé comme ça, sous forme de groupes de pilotage, qui ont travaillé sur un sujet, et remis à l'équipe entière, en réunion institutionnelle* »

n°4.2 « Dans le service on a deux heures de réunions par semaine où l'on peut discuter ensemble en équipe »

n°4.3 « Donc on a fait des groupes de formation, des groupes de pilotage. des réunions le jeudi soir sur lequel on réfléchit à la psychothérapie institutionnelle », « placer des réunions le jeudi soir et pour avoir toute l'équipe complète de l'unité éducative concernée »

- **Le partenariat**

Nous entendons par partenariat la mise en place d'un travail régulier sur la base d'un travail commun, d'une convention, avec différents partenaires ou organismes extérieurs à l'établissement.

L'établissement n°1 :

Il n'y a **aucun partenariat mis en œuvre**, au regret de l'un des cadres.

n°1.3 « Je pense moi, je l'avais noté dans les priorités, par rapport au partenariat qui semble complètement oublié »

L'établissement n°2 :

Il a développé une politique de partenariat, avec son proche environnement et l'a intégré dans ses pratiques professionnelles

n°2.3 « Un travail était fait, intéressant mais vers l'extérieur », « On a beaucoup travaillé avec le quartier, on a beaucoup travaillé avec des ludothèques du quartier, des médiathèques. On a mis en place tout ce lien social »

L'établissement n°3 :

Il y a une absence de partenariat. Cette thématique est abordée par deux cadres qui en déplorent l'absence et en mesurent toute la difficulté.

n°3.2 « Des projets il faut en avoir, il faut en avoir aussi dans le partenariat », « il ne faut pas rester dans son cocon », « Il n'y a pas d'articulation avec l'environnement », « Pour le moment par rapport au partenariat... Inaudible »

n°3.3 « Le partenariat, de mettre en réseau, ce n'est pas évident », « Je dirais que tout

dépend de l'interlocuteur que l'on a en face. Cela tient à des personnes, des professionnels et pas à la loi en fait »

L'établissement n°4 :

Aucun des cadres ne fait **un quelconque état d'un partenariat.**

- **La formalisation du travail**

Cette thématique est surtout liée à la mise en oeuvre de la loi 2002. Elle engendre un certain nombre de réactions, pour certaines positives, pour d'autres plus craintives.

L'établissement n°1 :

On n'a pas repéré beaucoup d'éléments sur cette thématique, deux cadres ont exprimé des sentiments.

n°1.2 *« Il me semble qu'il y a une formalisation, la formalisation me semble toujours souhaitable et elle a à mon avis toujours un écueil, elle peut être aussi une tarte à la crème que l'on utilise avec ... un peu comme passe-partout »*

n°1.3 *« Les projets, là c'est pareil, on débute aussi. Le projet c'est déjà d'arriver à ce que tout le monde tire en même temps pour le jeune, et qu'on arrive à avoir des éléments communs. Par exemple les synthèses, cela partait dans tous les sens », « Que ça soit clair, comme les fiches de poste, qui fait quoi maintenant c'est un peu le problème actuellement »*

L'établissement n°2 :

Il y a une volonté de formaliser un certain nombre d'éléments dans le travail institutionnel de la part de l'équipe de direction. Ceci peut entraîner des craintes de la part du personnel. Cette formalisation telle qu'elle est décrite pour cet établissement peut ressembler à une phase d'institutionnalisation des pratiques. Ce discours est surtout porté par le directeur.

n°2.1 *« La crainte de certains professionnels de voir les choses trop formalisées, ne tenant pas compte d'une dynamique des enfants », « Qu'on soit sur un système comme le prévoit la loi, l'information des familles des usagers là non plus cela ne me gêne pas. Il fallait, je pense passer par des outils de formalisation. On a un outil de formalisation du projet individualisé de prise en charge, ce n'est jamais à un moment donné qu'une photographie, cela ne me gêne*

pas aussi de le poser comme ça sous cette forme d'un contrat », « La formalisation est je crois que cela a aidé. Cela a aidé à formaliser les choses qui existaient, qui étaient en germe, qui étaient une pratique empirique, qui n'étaient pas formalisés et donc la mise en place d'outils», « Cela n'a pas modifié l'organisation, cela nous a obligés peut-être de la rationaliser davantage, de mieux la structurer, de mieux repérer les moments »

n°2.2 *« Pour dire qu'on essayait de formaliser, des fois on loupe les marches comme tout le monde »*

n°2.3 *« Il me semble que de mettre par écrit il y a ça, après il y a le fait d'écrire les choses, bon après cela engage au niveau de la prise en charge, mais je pense notamment au niveau du projet individualisé »*

L'établissement n° 3 :

Ce n'est pas un objectif fort pour l'ensemble de l'établissement mais il y a de la part d'un cadre un effort de formalisation du travail important.

n°3.1 *« Il y a un souci d'harmonisation dans la pratique »*

n°3.3 *« Il n'y avait pas les fiches de poste, qui faisait quoi ? Une fiche de poste pour chaque professionnel. Ils connaissent la mienne, ils connaissent la leur, elles sont dans des classeurs, tout le monde peut les voir, les lire. Chacun sait ce qu'il a à faire. Un cahier de procédure, il n'y avait aucune procédure »*

L'établissement n° 4 :

La formalisation du travail est un objectif majeur, elle a fait l'objet précédemment d'une démarche qualité qui a donné lieu à un certain nombre de procédures.

Cette thématique est reprise par l'ensemble des cadres mais pour autant elle ne va pas sans difficulté.

n°4.1 *« On s'est doté d'outils que l'on n'avait pas. Du coup. On a fait des procédures, on a mis par écrit, qui fait quoi, comment, à quel moment », « On en est là, à la formalisation des fiches de poste pour chacun. Et comme l'on avance un petit peu par rapport à ça, en même temps que d'autres établissements, quelquefois on est un peu en avance, quelquefois un peu en retard », « Tout n'est pas en marche dans ce que l'on avait prévu », « le projet individualisé était en marche depuis, depuis dix ans. On l'a formalisé un petit peu plus »*

n°4.2 « On est en train d'élaborer des fiches de poste, cela du mal à se mettre en place. L'idée de la fiche de poste, de repérer quelle est sa mission, se pose entre, de contrôler, d'évaluer, enfin il y a beaucoup de résistance »

n°4.3 « Il y a un référentiel d'engagement donc avec la direction générale qui rebondit ensuite sur chaque structure », « Donc on a abordé le contrat de séjour, on a abordé le carnet de suivi, le projet individuel, avec une méthode d'observation des compétences sociales, ensuite on a travaillé sur l'évaluation de la satisfaction, ... Quoi d'autre, et certaines procédures. Procédures d'accueil d'admission », « On a fait un référentiel qui a comme prétention d'être un guide dans l'action éducative », « Après, comme autres outils vous avait la procédure d'accueil d'admission. Donc il y a tout le déroulement logique, comment se passe l'occasion d'accueil, d'admission sachant en même temps ce que l'on n' a pas fixé non plus, ce n'est pas qu'une procédure », « il ne faut pas que l'outil soit un enfermement, et ne plus sortir de ce qui est écrit »

- **Transformation des règles**

Il s'agit de repérer s'il y a des règles implicites ou explicites qui se sont transformées. Elles peuvent être de nature relationnelle, protocolaire, d'organisation ou de fonctionnement. Nous recueillerons le sentiment des cadres illustrés par quelques exemples s'il y a lieu.

L'établissement n°1 et n°2 :

Des cadres parlent de cette thématique en évoquant **une certaine liberté d'action** notamment au niveau intellectuel, mais de suite, en posant des contraintes et le cadre auquel les établissements sont soumis.

n°1.2 « On s'appuie quand même sur des marges de liberté. On est relativement cadré par pas mal de choses, règles institutionnelles, règles associatives. Des éléments qui font qu'on ne peut pas ... », « Le champ est très ouvert au niveau intellectuel, de conceptualisation, il y a des choses que l'on ne peut pas faire, on est obligé de rester quand même dans notre agrément, nos jours d'ouvertures. Ce cadre est imposé à tous les établissements, là-dedans il y a une marge de manœuvre importante et là le champ est ouvert »

n°2.1 « Il me semble que l'on a préservé à la fois de répondre aux obligations de la loi de 2002 et à la fois de préserver une certaine liberté. Non pas une liberté en tant que professionnel de faire ce que l'on veut mais une liberté dans le sens du travail avec les

enfants. Donc une capacité à modifier les choses, ne pas être enfermés dans un cadre trop contraignant par rapport aux enfants »

En premier lieu la transformation des règles s'opère autour de la question de l'élaboration et de la mise en oeuvre du **projet personnalisé** comme on peut le voir sur la mise en place des synthèses.

n°1.2 « *Le premier travail que l'on a mis en place était un travail autour du projet personnalisé. On voulait que ça soit un document institutionnel non pas un document qu'il serait inhérent aux fonctions de chaque section »*

n°1.3 « *Pour le moment on essaie, je crois que l'on est dans une phase où l'on essaie de restructurer, les dossiers, des projets »*

n°2.1 « *Cela a permis de redéfinir par exemple les moments dits de synthèse. Moi j'ai posé clairement que seule la synthèse était le lieu de modification du projet individualisé de prise en charge », « Cela a permis que les parents sachent maintenant qui sont les interlocuteurs en direct »*

L'établissement n°3 et n°2 :

On retrouve aussi **des exemples dans l'organisation** des établissements.

Le fonctionnement des budgets est modifié.

n°3.1 « *Ça je suis arrivé, mon premier objectif, il a été très simple et primaire et majeur pour moi, les budgets. », « Notre première action a été déjà de différencier chaque structure, dans ses valeurs professionnelles, dans son personnel et ses outils »*

n°3.3 « *Concernant tout ce qui est budgétaire, ça c'est nouveau et c'est intéressant chaque service a un budget propre avec une préparation et une prévision budgétaire des équipes »*

La structuration de l'établissement est nouvelle.

n°2.2 « *Il y a une complète transformation et on a créé des pôles d'activités »*

L'établissement n°4 :

On voit **une évolution dans la structuration** de l'établissement avec la séparation des équipes.

n°4.1 « *On n'avait pas pu, moi j'étais toute seule, à ce moment-là et je n'avais pas pu séparer aussi bien les équipes. Quand je dis séparer, c'est faire en sorte, que les gens de l'internat, ne travaillent pas en demi-internat* »

n° 4.3 « *Et ils tournaient autour du jeune, donc on a séparé les équipes* »

Synthèse de la composante « Organisation »

Le premier indicateur retenu pour analyser « L'organisation » concerne les instances de travail collectif mises en place dans les divers établissements.

Elles sont nombreuses et variées pour l'établissement n°2, présentes et en évolution sur l'établissement n°1, classiques pour l'établissement n°3 et conséquentes sur l'établissement n°4.

Une tentative de classification peut se définir ainsi (plus nombreux au moins nombreux) : n°2, n°4, n°1, n°3.

Le second indicateur concerne le partenariat. Il est mis en oeuvre pour l'établissement n°2, absent pour l'établissement n°1 et l'établissement n°3 quoique présente dans une volonté de mise en place. Il n'y a pas de référence au partenariat pour l'établissement n°4.

Le troisième indicateur concerne la formalisation du travail. Peu d'éléments repérés pour l'établissement n°1, une volonté de formaliser le travail effectué pour l'établissement n°2, un désir de formalisation pour l'établissement n°3 très hétérogène et enfin un fort objectif de formalisation dans l'établissement n°4.

Classification (du plus grand au plus faible) : n°4, n°2, n°3, n°1.

Le dernier indicateur est la transformation des règles. Elle est évoquée plutôt dans un esprit et une stratégie d'ouverture pour les établissements n°1, n°2.

Elle est plutôt évoquée en terme de transformation des organisations pour les établissements n°3 et n°4.

2.2 Variable dépendante « Innovation »

A travers les discours des cadres interviewés nous cherchons à repérer des innovations dans les établissements. Ces discours doivent se référer aux séquences du processus tel qu'il a été énoncé en première partie, à savoir « *l'incitation* », *l'appropriation* », « *l'institutionnalisation* ».

L'établissement n°1 :

Globalement dans le contexte de l'établissement **nous n'avons pas repéré des processus créateurs** mais le témoignage d'une expérience autour d'un projet éducatif et pédagogique a retenu notre attention.

Nous voyons dans la première séquence que le projet a pu démarrer à partir d'une **rencontre fortuite**.

n°1.1 « *C'est un projet ancien d'un psychologue et puis un jour elle a en a parlé et moi j'ai toujours été passionné par l'histoire* »

L'incitation par le soutien du directeur produit la mise en place d'un travail.

n°1.1 « *Après quelques discussions et réunions il y a eu un travail sur l'exclusion, la différence, on est arrivé sur la déportation* »

La seconde séquence et celle de **l'appropriation**.

n°1.1 « *J'ai toujours trouvé que d'histoire et la psychologie cela marche bien ensemble* »
« *Et moi ça je le porte depuis le départ. Je ne sais pas si j'y arriverais parce qu'il faut prendre un certain nombre de précautions c'est de travailler ici la question de l'inter culturalité* »
« *Qui s'insultent, qui ne savent pas comment se poser, leur redonner quelque chose de leur histoire à travers une histoire entre la France et l'Algérie par exemple* »

Nous retrouvons aussi **l'institutionnalisation** à travers la mise en place d'un certain nombre d'actions.

n°1.1 « *Il y a des films qui sont programmés sur l'année. Il y a l'intervention d'un prof d'histoire de l'université, des témoignages prévus dans le cours de l'année et ça fonctionne* »
« *Il y a un travail en lien avec les enseignants* »

L'établissement n°2 :

Nous avons pu recenser **plusieurs projets innovants ou en gestation.**

Cela part d'une **forte implication** de la part de l'équipe de direction et notamment du directeur.

n°2.2 « *La crèche c'est un projet que l'on a commencé, que l'on a commencé à travailler avec X, avec l'équipe de direction et après on a commencé à trouver un partenaire* »

n°2.2 « *C'est l'équipe de direction et chaque fois c'est nous. Une bonne part s'est X. qui les a.... Les personnes âgées c'est un peu moi et X parce que moi je l'avais vu ailleurs et que je l'avais en tête par exemple le foyer de vie* »

Un chef de service décrit très bien cette séquence **d'incitation.**

n°2.2 « *Mais il y avait cette manière d'aborder les choses, qui était plutôt engageante car elle disait : « vous faites comme ça, vous avez toujours fait comme ça, mais est-ce qu'on peut réfléchir à ça » Mais ça a obligé aussi les gens à se dire que « oui peut-être » On a fait certainement à travers les propositions, quelque chose de très stimulant, qui donne envie d'aller plus loin, de se surpasser un peu* »

Et il poursuit sur la **nécessité de croire.** Il n'y a pas d'innovation sans **croissance.**

n°2.2 « *On a cru qu'on pouvait inventer aussi des choses hors des chemins un peu balisés, ça a ouvert, cela a cassé les systèmes de pensée et le cœur des gens, on leurs avaient changé leurs repères mais aussi ils étaient contents de rencontrer des gens à l'extérieur, d'avoir des espaces ouverts* »

A partir de là, il y a la mise en oeuvre de nouveaux projets à partir **d'une remise en cause des pratiques intérieures, de l'ordre établi.** Le projet individualisé, dans une nouvelle pratique, en est un exemple.

n°2.1 « *Le document individualisé de prise en charge, on a repris tout le processus, il y a eu des différences d'appréciation où il a eu des divergences* »

Il en est de même de la mise en place d'une scolarité en milieu ordinaire pour les usagers et hors de l'établissement spécialisé. Cet exemple illustre bien la notion de « **destruction, créatrice** ».

n°2.1 « *J'ai dit il y a deux ans, d'ici trois ans on n'aura plus aucune scolarité à l'interne de l'établissement, les enfants seront en intégration scolaire* », « *vous êtes les enseignants, vous identifier votre fonction autour de faire la classe. Si les enfants en intégration scolaire qu'allez-vous faire ?, quels sont vos champs d'intervention ?* »

n°2.1 « *Elles se sont creusées la tête, elles se sont rendues compte qu'il y avait une étendue, un potentiel d'intervention qu'elle pouvait avoir et qu'elle pouvait mettre au service de cette politique d'intégration scolaire* »

L'appropriation par les acteurs résulte d'une histoire, d'un processus. L'exemple ci-dessous montre, **le parcours créateur de sens**, pour les professionnels.

n°2.1 « *Sur une commission au moins dont je peux parler, sur le document individuel de prise en charge, où il y a eu des différences d'appréciation, où il a eu des divergences, pour arriver à élaborer le contrat de séjour, le document individualisé de prise en charge, on a repris tout le processus, tout le protocole de l'admission jusqu'à l'élaboration du projet, on a repris tout. Il y a eu des débats sur comment se déroule l'admission, comment se déroule la première phase que l'on appelle évaluation qui dure deux mois avant l'élaboration du document individuel, des débats autour de : qui rencontre qui, les psychologues rencontrent la famille ou ne rencontrent pas la famille ou ne rencontrent que l'enfant. Cela permet aussi une mise à plat des protocoles dans laquelle forcément la loi 2002 nous interpellait* »

Enfin la dernière étape et celle de **l'institutionnalisation** qui passe par la formalisation d'un certain nombre d'outils.

n°2.1 « *Donc avoir formalisé un outil à ce niveau-là, d'abord ça nous aide à nous, de repérer des trucs, on voit les manques et les vides, il y a un vide là il faut le remplir* »

L'établissement n°3 :

Il y a **l'émergence de micro-projets** se référant à des processus novateurs, signes d'une rupture et d'une modification des pratiques et des organisations.

n°3.1 « *Sur la scolarité par exemple. Ou à l'époque il y avait les trois classes d'enseignement et puis les éducateurs qui intervenaient à partir de 16 h 30. Aujourd'hui on est dans un registre totalement différent on a des éducateurs qui sont là dans la journée, parce que c'est aberrant de continuer à fonctionner avec des gamins en classe toute la journée.* », « *on a changé tous les instituteurs cette année. C'est super. Les gens qui arrivent de l'école primaire, ils font remonter plein de truc. ça re-bouge plein de truc. Non je crois qu'il y a de la discussion qu'il fait de la remise à route.* »

n°3.3 « *Donc on a introduit des équipes d'éducateurs spécialisés sur la journée donc c'est toute une organisation* »

« *Le système lourd institutionnel, c'était tout le monde à la cantine* », « *Tandis que maintenant ils peuvent prendre le petit déjeuner sur place sur les lieux de vie* », « *Il y avait aussi par exemple une coopérative, elle était gérée par des éducateurs, mais pas par les usagers* », « *je la gère mais aussi avec un trésorier, avec des réunions des usagers, avec des réunions avec des éducateurs au préalable pour travailler sur des projets* »

L'établissement n°4 :

Après une forte période de formalisation à partir de travail de démarche qualité **il y a des tentatives d'enclencher des projets novateurs.**

On remarquera dans l'exemple ci-dessous, que d'une part, il est difficile de savoir à quel moment démarre une innovation et que d'autre part qu'elle est bien l'objet **d'une élaboration collective.**

n°4.1 « *Au niveau de l'internat, c'est parti des équipes, je ne sais pas d'où c'est parti. Il est évident que la villa qui accueillent des enfants polyhandicapés n'est pas du tout fonctionnelle, et que donc il y a une demande des équipes de trouver quelque chose d'adapter. Voilà c'est un cheminement commun je veux dire. La question du projet de ferme thérapeutique c'est la même chose* »

Par la suite on retrouve bien cette phase **d'appropriation et de création de sens et de diffusion.**

n°4.1 « *Parce que, parce que lui faut expliquer pourquoi, pourquoi une ferme thérapeutique, ce n'est pas dans la culture, donc il a fallu expliquer pourquoi, quel était le bien-fondé de la relation des animaux par rapport à la population que l'on accueillait, qui est une population d'enfants et adolescents aux troubles de la personnalité, autisme, psychose, il faut expliquer.....* », « *Parce que, pendant très longtemps on n'a pas osé je crois, l'affirmer. On sait faire rentrer dedans parce que, parce qu'on utilisait par des mots spécifiques pour l'éducation des enfants autistes* »

Synthèse pour la variable dépendante « Innovation »

C'est dans les établissements n°2 et n°3 que nous retrouvons le plus de séquences liées à des processus d'innovation.

A partir de l'incitation des équipes de direction, émergent de nouveaux projets, de nouveaux modes d'organisation. Lorsqu'il y a rupture, notamment par rapport à des pratiques intérieures (scolarité, partenariat), il se met en oeuvre des processus d'innovation.

Pour les établissements n°1 et n°4, nous sommes dans des processus d'innovation faible.

Pour le premier un seul exemple, laisse augurer l'engagement possible de nouvelles pratiques.

Pour le second, il y a émergence de micro-projets se référant aux processus novateurs.

2.3 Conclusion générale

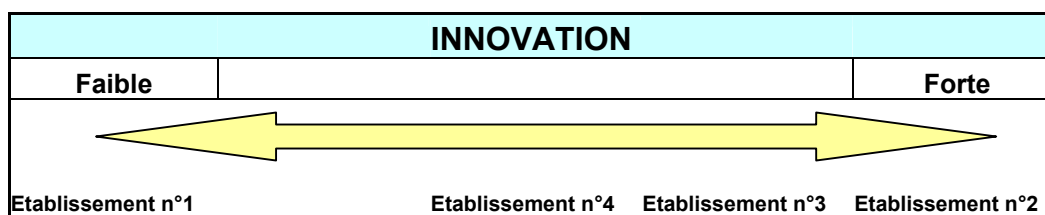
Le tableau ci-joint synthétise **l'ensemble des résultats** concernant les quatre établissements à partir des variables indépendantes et dépendantes et leurs indicateurs.

Légende :

▲	Tendance forte à partir de l'indicateur désigné
▼	Tendance faible à partir de l'indicateur désigné
►	Quelques éléments repérés à partir de l'indicateur désigné
?	Pas d'éléments probants pour en tirer une tendance
x	Indicateur d'une tendance

	Etablissement n°1	Etablissement n°2	Etablissement n°3	Etablissement n°4
MANAGEMENT (VI)				
Le travail en équipe de direction	▲	▲	▲	▼
Formation interne ou externe	▼	▲	►	►
La gestion des conflits	►	▲	►	►
Autonomie des personnels	►	?	?	?
ORGANISATION (VI)				
Transformation des règles	▲	▲	►	▲
Les instances de travail collectif	►	▲	►	▲
Le partenariat	▼	▲	▼	▼
La formalisation du travail	▼	▲	►	▲
PROCESSUS CREATEURS (VD)				
Très Faible	X			
Faible				X
Fort		X	X	

A partir des éléments ci-dessus, nous pouvons dégager **des processus novateurs** plutôt **faibles ou forts** développés dans les établissements.



Chapitre C : INTERPRETATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPHOTHESES

1) INTERPRETATION ET VERIFICATION DES HYPHOTHÈSES

1.1 Vérification de l'hypothèse sur le « Management »

Nous rappellerons en premier lieu l'hypothèse opérationnelle **Ho1** :

Le management (à travers la gestion des incertitudes) par les équipes de direction doit renforcer des stratégies d'ouverture pour favoriser les processus d'innovation.

Nous avons pu montrer qu'à partir des indicateurs tels que le travail en équipe, la mise en place de formation interne ou externe, l'établissement n° 2 et 4 a dégagé une tendance forte que l'on retrouve avec une innovation forte.

Pour les établissements n°3 et n°1, ils ont dégagé une tendance plus faible et notamment le n°1.

Dans la gestion des conflits, il y a tendance forte pour l'établissement n°2 et des éléments dans les trois autres.

Le dernier indicateur concerne l'autonomie des personnels.

Nous avons vu que celui-ci était mal posé avec des résultats peu probants mais nous avons pu repérer dans l'établissement n°2 et 3 une grande autonomie pour les cadres qui est liée à une innovation forte pour ces derniers.

Au regard de l'ensemble de ces résultats **nous pouvons valider cette hypothèse opérationnelle.**

1.2 Vérification de l'hypothèse sur l' « Organisation »

La seconde hypothèse opérationnelle **Ho2** se présentait ainsi :

L'activité organisationnelle (à travers la gestion des incertitudes) menée par les équipes de direction doit laisser une place à la transformation de l'organisation, pour inciter des formes innovantes d'intervention.

Les résultats les plus significatifs se retrouvent à partir des indicateurs concernant les instances de travail collectif et la transformation des règles.

Ils sont développés pour l'établissement n°2 que l'on retrouve avec une innovation forte. Ils sont importants pour l'établissement n°4 que l'on peut mettre en liaison avec l'émergence d'un certain nombre de micros projet faisant référence à des processus innovants. Pour l'établissement n°3 nous repérons la présence d'éléments.

Nous avons souligné pour l'établissement n°1 une volonté d'être sur une « *organisation ouverte* »

Le troisième indicateur sur le partenariat indique une tendance forte pour l'établissement n° 2 et absent pour les trois autres établissements.

Le dernier indicateur concernant la formalisation du travail est plus difficilement interprétable car il peut être pris selon deux orientations différentes. Une formalisation importante peut faire obstacle à l'innovation. Nous sommes alors dans le cadre d'une « organisation fermée » L'autre orientation est une formalisation qui est un travail faisant partie intégrante du processus d'innovation « *l'institutionnalisation* ». Nous voyons que les deux tendances fortes exprimées pour les établissements n°2 et 4 doivent être interprétés différemment.

Pour l'établissement n°2 elle est la formalisation de processus d'innovation important, pour l'établissement n°4 il est fait référence à un certain moment à une formalisation importante dans lequel le sens était difficilement repérable.

La tendance dégagée par les indicateurs peut nous permettre de **valider cette hypothèse opérationnelle.**

1.3 Vérification de l'hypothèse générale

L'hypothèse générale se présentait ainsi :

La gestion des incertitudes par les équipes de direction du secteur médico-social favorise les formes innovantes d'intervention à travers le management des professionnels et l'activité organisatrice des établissements.

Nous avons repéré des incertitudes qui sont transversales aux quatre établissements. Les cadres sont aux prises avec celles-ci.

L'analyse du questionnaire a montré qu'il y a de la part des cadres comme priorité des thématiques autour du management par projet, des actions en partenariat, la recherche-développement. Il y a une préoccupation réelle pour ces thématiques et à la fois un fort désir d'anticipation.

A travers l'activité organisationnelle et le management mis en oeuvre par les cadres, que nous avons traduit par deux hypothèses opérationnelles, nous avons pu voir que **l'hypothèse générale est confirmée.**

Chapitre D : DISCUSSION DES RESULTATS, LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

1) DISCUSSION DES RESULTATS

1.1 La Loi comme levier pour l'innovation des pratiques

A travers l'analyse du questionnaire nous avons pu voir que la mise en oeuvre de la loi, comme incertitude se présentant aux cadres, pouvait offrir des opportunités accompagnées d'un certain nombre de contraintes et de résistances.

La mise en oeuvre de la loi s'inscrit dans une temporalité de l'établissement, gérant ses propres incertitudes, ses propres résistances, ses processus novateurs.

n°1.2 « *On est dans une période de grandes turbulences, il faut introduire la loi 2002 dans un mouvement d'institutionnel qui la dépasse largement. Cela complexifie les choses* »

n°2.1 « *On avait fait conjointement à la loi 2002, mais aussi lié aux évolutions plus générales de l'établissement, on avait mis en place, un travail de fond* »

n°4.2 « *Je vous l'ai dit, j'ai essayais de mettre en place, j'ai commencé par les outils obligatoires, parce que ça cela ne pouvait pas être contesté. Entre-temps on a mis en place une démarche qualité, qui fonctionne pas plus que ça, pas avec la rigueur avec laquelle elle devrait fonctionner* »

L'analyse des discours montre que la loi est un des éléments, mais pas l'unique déclencheur pour innovation des pratiques.

n°1.3 « *Il y a une loi qui vient, tout le monde est obligé de bouger, je suis persuadé que s'il n'y avait pas eu la loi, je ne sais pas si on aurait bougé comme ça. La loi nous oblige actuellement à nous adapter à certaines formes que l'on ne faisait pas précédemment, cela ne faisait pas partie de notre boulot.* »

n°2.2 « *D'autant plus qu'on est dans un établissement qui était relativement fermé et qui a été très imperméable déjà à la loi de 1975. Sur lesquels cela a été très long à adopter tout ce qui était dans cet esprit là* »

n°2.3 « Cette loi nous a permis de réfléchir autour de tout ça. Il me semble, pour nous, il me semble que cela a été une ouverture supplémentaire »

n°4.3 « Le projet d'établissement qui par redondance fait parti aussi de la loi, mais qu'il fallait revoir de toutes façons même s'il n'y avait pas la loi du 2002. Le projet il fallait quand même revoir les choses »

1.2 La lassitude des acteurs

Au cours de l'analyse nous avons pu voir que l'établissement n°2 était sur une innovation forte. En contrepartie il peut y avoir des « *effets secondaires* »

Dans les discours nous avons pu repérer ce que ALTER caractérise comme **une lassitude** pour les acteurs impliqués dans les processus d'innovation.

n°2.2 « Même si cela a créé des angoisses aux gens. C'est sans fin avec le directeur. On pourrait passer un an tranquille... », « Quelquefois c'est agaçant parce que l'on est fatigué comme tout le monde », « Alors les gens avaient besoin de souffler », « On a bien vu que le personnel de service à un certain moment a lâché prise, à ne plus venir aux réunions »

n°2.3 « Là j'ai l'impression que les choses se figent, que maintenant on est un petit peu dedans et que cela... Il n'y a plus tellement d'idées nouvelles qui se mettent en place »

Leurs implications fortes peuvent induire à un certain moment un désinvestissement qui amène les acteurs à privilégier leurs « rôles » car ces activités innovantes sont coûteuses.

Cette lassitude représente l'une des dimensions centrales de l'action³⁴. Elle est un phénomène paradoxal du point de vue de l'analyse des relations de pouvoir dans les organisations.

L'acteur exerce ses capacités d'actions tant que le coût représenté par leur mise en oeuvre est inférieur aux bénéfices qu'on en tire. Il se peut que ce coût devienne supérieur au bénéfice. Dans ce cas on renonce à l'exercice de ses capacités d'action. Il s'agit bien d'un renoncement et non d'une incapacité à agir.

³⁴ ALTER N., *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1990.

ALTER dans le cadre de recherches³⁵ a identifié quatre formes de désengagement

- Des acteurs qui deviennent **des spécialistes du discours** sur l'innovation. Ils en restent au discours. Ils ne sont plus directement acteurs de l'innovation.
- Des acteurs qui se construisent **un espace professionnel fermé** à travers des autorisations réglementaires, des délais, des clarifications de leurs missions etc. Ils tirent parti de leurs investissements originaux, de leurs prises de risques à un moment donné, en se protégeant des nouvelles données.
- Des acteurs et notamment chez les cadres utilisant **la mobilité professionnelle** comme désengagement. Dans leurs nouveaux postes, ils mettent en avant la fonction d'un cadre entreprenant, ils en partent vite avant que les difficultés, les dysfonctionnements apparaissent. Il bénéficie d'une image d'innovateur mais ne prennent pas en charge les coûts de l'action.
- Des acteurs, qui pour des raisons culturelles sont amenés à **ne changer, ni de jeu, ni de groupe**. Il se trouve « *en souffrance* » dans le déroulement de leur trajectoire professionnelle. Ils doivent rompre avec le projet qu'ils défendent parce que sa réalisation est trop coûteuse.

Ces quatre configurations ont comme caractéristique de privilégier **l'adaptation** par des formes (rôles) au détriment de l'intégration par des forces (actions)

1.3 La prise de risque comme ressource

Comme nous l'avons vu précédemment l'innovation se heurte toujours à l'ordre établi et elle est jugée au regard de celui-ci. Les critères sont adaptés aux situations connues, coutumières. Ils sont donc toujours en décalage par rapport aux principes qui définissent une action innovatrice.

L'innovation amène à créer des situations à risque. Nous en avons perçu quelques exemples dans les situations exposées par les établissements (nouvelle organisation,

³⁵ ALTER N., *La lassitude de l'acteur de l'innovation*, Sociologie du travail, n° 4, 1993.

changement d'affectation pour le personnel, investissements budgétaires, positionnement dans une orientation technique particulière etc.).

Le risque est de se définir comme une situation dans laquelle l'acteur ne dispose pas suffisamment d'informations sur les multiples conséquences d'une situation potentiellement dangereuse.

Nous avons pu voir ceci pour les cadres qui sont confrontés à un certain nombre d'incertitudes potentiellement à risque.

Mais le **risque peut être utilisé comme ressource** à partir de l'idée de « *prise de risque* ».

Il y a un rapport entre la prise de risques que la transformation des organisations.

La prise de risque représente le meilleur moyen de se défaire des contraintes imposées par les structures de travail. Sans prendre de risque il est plus difficile de ne pas subir des contraintes des organisations.

En conclusion la prise de risque peut **augmenter le potentiel de sanction** contre les acteurs mais parallèlement ils peuvent **augmenter le potentiel de se défaire des contraintes des organisations**.

Il y a donc une relation étroite entre **le fait de prendre des risques et le fait de disposer d'autonomie pour les acteurs**.

1.4 L'équipe de direction et la gestion des incertitudes

Dans ce paragraphe nous reviendrons sur la gestion des incertitudes par les équipes de direction, non pas sous forme de recettes ci tant est qu'elles existent mais plutôt pour aborder quelques pistes de travail ou de réflexions.

Pour les équipes de direction, il est difficile de trouver **le point d'équilibre** entre l'organisation qui cherche une certaine stabilité à résoudre des incertitudes et l'innovation qui tire profit de celles-ci pour se développer.

Nous réaffirmerons l'importance d'un management propice à la mise en oeuvre de processus créateurs. Pour cela le management doit être **adapté** et nous en donnerons quelques éléments.

Un climat institutionnel favorisant l'innovation

Il s'agit de se donner **les conditions à travers des relations humaines** pour que l'imagination, la créativité, l'innovation puissent éclore dans les organisations.

Accepter la différence

Nous abordons là, l'acceptation **des différences culturelles** pouvant exister dans nos établissements. Nous les retrouvons autour des idéologies, des pratiques mais aussi entre **novateurs et légalistes**. La confrontation de ces différences est source de dynamisme ; dans le cas contraire, un affaiblissement des différences culturelles peut se traduire par un affaiblissement identitaire de l'institution.

Soutenir la déviance

Ce soutien peut se manifester sous différentes formes :

- **La formation** à travers son libre accès et ses contenus peut être un des éléments importants. Elle peut enrichir les représentations, les ressources culturelles, l'ouverture sur d'autres champs.
- **La négociation** est aussi un autre élément permettant de réguler, de légaliser les tensions, les conflits, les enjeux des organisations. La négociation peut être une ressource au dépassement de ces blocages.

Une temporalité différente pour les acteurs

Il y a toujours un écart entre les décisions prises et leur mise en oeuvre et l'on ne peut pas toujours les faire coïncider.

Les apprentissages culturels ont des temporalités différentes. Ce qui peut être perçu comme « *perte de temps* » à travers les expériences organisationnelles, les errements, les procédures déviantes, peut être mis à profit pour l'appropriation par les acteurs de toute démarche innovante.

L'acceptation des conflits

Les changements nécessaires à la transformation des organisations passent nécessairement par des tensions, des luttes d'influence etc.. L'exclusion des conflits n'est pas salubre car celle-ci représente **un moyen de mise en oeuvre de l'innovation**.

Gérer les ressources

Il s'agit de s'appuyer sur les ressources libres de chaque organisation. Elles comprennent un certain nombre de savoirs, de stratégies, de cultures porteuses d'innovation.

Cette accumulation de savoirs peut-être une ressource majeure pour les institutions et permet de dépasser les blocages de l'organisation. Cela suppose de laisser s'élargir le champ des incertitudes au détriment des certitudes managériales.

Il s'agit de laisser des espaces de jeu aux acteurs pour profiter de leur inventivité.

2) LIMITES ET PROLONGEMENTS DE LA RECHERCHE

2.1 Les limites de la recherche

Nous avons essayé de repérer et de comprendre la mise en place de processus d'innovation, objet de notre étude dans quatre établissements. Ce travail a été entrepris à partir des discours des cadres et avec un petit questionnaire préalable. Nous avons pris comme mode d'entrée la Loi de 2002.

Il convient de prendre en compte **les limites de cette recherche**. Elles peuvent se caractériser à partir des éléments suivants :

Pour le questionnaire :

- L'échantillon avec son faible nombre pour un questionnaire, ne peut indiquer qu'une tendance.

Pour les entretiens :

- Notre position de cadre du secteur médico-social, annoncée lors de la présentation des entretiens a pu impliquer une proximité, une complicité pouvant modifier les réponses dans un discours attendu.

- L'entrée autour de la Loi de 2002 et de sa mise en oeuvre peut produire un discours conforme de la part des cadres, d'une part, par rapport à leur mission et d'autre part, au regard de l'environnement sur leur établissement.
- L'enquête a été effectuée à partir d'une seule catégorie de personnel. Cela reflète une vision particulière des établissements au regard de la place et des fonctions que les cadres occupent.
- Les processus créateurs repérés émanent des cadres interviewés, ce qui fait sens pour eux. En est-il de même pour les autres catégories de personnel ?
- L'absence d'immersion dans les établissements ne peut donner qu'une vision partielle des pratiques innovantes.
- L'innovation est un processus entraînant des temporalités différentes. L'enquête se réalise à un moment précis et déterminé de la vie des établissements.

D'un point de vue général, il ne peut y avoir d'amalgame entre des résultats concernant une innovation forte ou faible et la qualité des prestations des établissements.

De même, il ne peut y avoir aucun jugement, aucun parti pris par rapport aux personnels et aux établissements cités. Nous ne relatons pas sûrement une vision globale et objective sur les établissements mais tel n'était pas notre objectif de recherche.

2.2 *S'inspirer du « Jazz »*

Nous revenons à présent sur la recherche du point d'équilibre que nous avons évoqué précédemment (Chapitre **D 1.4**). Elle peut être utilement éclairée par **une analogie** possible et utilisable, développée par l'auteur américain John KAO dans son livre « *Organiser la créativité, l'esprit du jazz* ».

Le jazz peut se présenter comme l'équilibre entre **discipline** et **improvisation** qui caractérise le climat propice à l'innovation dans une organisation.

La créativité doit s'appuyer à la fois sur **une méthodologie, une discipline et un esprit artistique** pour s'épanouir dans une organisation.

Le jazz se construit sur ce principe : autour d'une structure, une « *grammaire* » musicale commune (le thème), tous les musiciens doivent être capables d'improviser, l'intérêt du morceau naissant de **la capacité d'organiser leurs improvisations**.

Improviser n'est donc pas jouer n'importe quoi. Il est indispensable de connaître son instrument et l'harmonie.

Dans une organisation sanitaire et sociale autour d'une stratégie et d'une grammaire propre, les acteurs doivent être **en capacité d'improviser, d'inventer, d'innover, d'adapter leurs interventions**, leurs « *solos* » pour enrichir l'accompagnement des usagers.

Les équipes de direction doivent fournir des règles communes, un « *thème* » commun à tous pour laisser une place à l'improvisation. Elles doivent proposer aux salariés d'exprimer leur créativité à partir de cela.

Le cadre doit travailler la tension, trouver le point d'équilibre toujours mobile, entre les systèmes, les missions, le projet, et la créativité individuelle de l'autre.

Une institution est comme un « *big-band* » constitué de divers instrumentistes qui jouent parfois à l'unisson, mais qui, le plus souvent exécutent un solo, plus ou moins long, qui doit s'harmoniser avec l'ensemble.

Le cadre doit avoir la volonté de pousser les salariés à improviser, de donner la règle qui garantit l'harmonie, de vérifier et amplifier les qualités des instrumentistes.

CONCLUSION

Nous sommes partis d'une nouvelle loi, présentant une incertitude parmi tant d'autres, pour en arriver à un morceau de jazz.

Quel peut en être le rapport ?

Il y a peut-être comme point commun deux partitions, répondant chacune à une histoire, à des logiques, à des sollicitations différentes.

Il y a aussi l'approche d'une façon de mettre en musique cette loi.

La loi du 2 janvier 2002 représente l'institutionnalisation de pratiques innovantes à partir de questionnements, de remises en cause de la loi 75, de nouvelles orientations politiques. Une foi dans sa forme juridique, elle subira le même sort que les lois précédentes à savoir une destruction, une remise en cause ou la mise en place de modifications profondes etc...

L'avenir en décrira les contours et nous avons essayé à partir des éléments contextuels d'en repérer quelques thématiques (nouveau rapport aux usagers, introduction des logiques libérales, enjeu associatif dans le rapport aux administrations, etc...).

« La vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain » dit un proverbe.

C'est bien à partir de ce mécanisme de destruction créatrice que s'élaboreront les nouvelles politiques sociales.

Ce qui opère d'un point de vue macro, opère également d'un point de vue micro concernant la vie des établissements médico-sociaux :

- Ils sont soumis à un certain nombre d'incertitudes.
- La position des cadres concernant leur gestion est primordiale.

Nous avons pris le parti de l'incitation à l'innovation pour la mise en oeuvre de pratiques innovantes pour les usagers accueillis.

Cette incitation à l'innovation peut s'opérer qu'à partir d'un certain nombre de conditions.

Il nous semble important de réaffirmer que l'innovation ne se décrète pas mais qu'elle se réfère à un processus : Point de recette miracle pour la transformation des institutions dans une réponse volontariste et immédiate.

Nous proposons au contraire de nous éclairer à partir du processus d'innovation décrit par Norbert ALTER avec des phases distinctes obéissant à des temporalités différentes, acceptant la remise en cause de l'ordre établi et une prise de risque.

Par ailleurs, nous avons pu appréhender la complexité du management notamment dans le rapport entre innovation et organisation.

Chaque cadre devra en trouver le juste équilibre entre sa volonté de maîtrise pour réduire les incertitudes et laisser une place aux acteurs dans l'activité organisationnelle des établissements. La tentative de cette recherche est d'en donner quelques éléments pour la construction de sa propre réponse.

Pour notre part, elle nous a permis d'éclairer les différentes composantes rentrant en jeu dans les processus d'innovation et de fait, cela a une influence dans notre pratique professionnelle au quotidien avec les équipes.

Il y a donc, dans cette évolution de notre pratique, une sensibilisation plus grande à la mise en place d'un climat institutionnel favorisant l'innovation, l'acceptation des différences, le soutien à la formation et à la négociation, la prise en compte de temporalités différentes, l'acceptation des conflits et l'utilisation des ressources de chaque organisation.

Pour en terminer, d'un point de vue général, je pense qu'au regard des évolutions des politiques sociales, des mutations des sociétés contemporaines et de la prise en compte des environnements dans le secteur sanitaire et social, nous devons être en capacité d'inventer, d'innover à travers des pratiques et des organisations, dans un objectif de transformation sociale.

OOOOO

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- ALTER Norbert, *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF, 2000.
- ALTER Norbert, *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Paris, PUF, 1993.
- ALTER Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- ALTER Norbert, (sous la direction), *Les logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2002.
- ALTER Norbert, DUBONNET Christian, *Le manager et le sociologue*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- AUTES Michel, *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, 1999.
- BAUDURET Jean-François, JAEGER Marcel, *Rénover l'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2002.
- BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris, 1996.
- BERNOUX Philippe, *La sociologie des entreprises*, Editions du Seuil, Paris, 1999.
- BLAIE Jean Pierre, KURC Alexandre, *L'évaluation en travail social*, Presses Universitaires de Nancy, 1998.
- BOUTINET Jean Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, Paris, 2003.
- BOUTINET Jean Pierre, *Psychologie des conduites à projet*, Que sais-je, Puf, Paris, 1993.
- CABIN Philippe(coord), *Les organisations, Etat des savoirs*, Sciences humaines, 1999.
- CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Folio essais, 1999.
- CHAUVIÈRE Michel, GODBOUT Jacques T, *Les usagers entre marché et citoyenneté*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- CHOPART Jean Noël, *Les mutations du travail social*, Paris, Dunod, 2000.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Editions du seuil, PARIS, 1977.
- DE GAULEJAC, FRAISSE Jean, BONETTI Michel, *L'ingénierie sociale*, Syros, Paris, 1995.
- GACON Daniel, *Communiquer dans les institutions sociales et médico-sociales*, Paris, Dunod, 2002.

GUIDO DE RIDDER (coord.), *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*, Paris, L'Harmattan, 1997.

HAERINGER Joseph, TRAVERSAZ Fabrice, (sous la direction), *Conduire le changement des associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris, Dunod, 2002.

HUMBERT Chantal (sous la direction de), *Les usagers de l'action sociale- Sujets, clients ou bénéficiaires*, Paris, L'Harmattan, 2000.

HUMBERT Chantal (coord.), *Institution et organisations de l'action sociale : crises, changements, innovations ?*, Paris, L'Harmattan, 2003.

HUMBERT Chantal (coord.), *Projet en Action sociale*, L'Harmattan, Paris, 1998.

JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en oeuvre le droit des usagers*, Paris, Dunod, 2002.

LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social. Responsabilités et compétences. Environnement et projet. Stratégies et outils*, Paris, Dunod, 1999.

LOUBAT Jean-René, *Instaurer la relation de service*, Paris, Dunod, 2002.

LEDUC Yves, *Déontologie de la relation à l'utilisateur*, Paris, Dunod, 2000.

R.O.P.S, *Le Projet, Un défi nécessaire face à une société sans projet*, Paris, L'Harmattan, 1992.

VERDES-LEROUX, *Le travail social*, Paris, Les Edditions De Minuit, 1978.

Methodologie

QUIVY Raymond, CAMPENHOUDT Luc Van, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1995

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Nathan Université, Paris, 2001.

BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Puf, Paris, 1977.

Revue

CREAI Midi-Pyrénées, *Construire et réaliser un projet*, Toulouse, 1995.

EMPAN, *L'inédit du projet*, Erès, 2002.

Les Cahiers De L'Actif, *Retour sur la loi rénovant l'action sociale*, N°330 /331, Montpellier, 2003.

Les Cahiers De L'Actif, *Le Projet en quête de sens*, N° 266 /267, Montpellier, 1998.

Les Cahiers De L'Actif, *Les travailleurs sociaux ont-ils peur du changement ?* , N°292/293, Montpellier, 2000.

VIE SOCIALE, *Droits et place des usagers*, N°4 /2002, Paris, 2002.

Dictionnaire

DELAS Jean Pierre, MILLY Bruno, *Histoire des pensées sociologiques*, Editions Dalloz, 1997.

ETIENNE Jean, BLOESS Françoise, NORECK Jean-Pierre, ROUX Jean-Pierre, *Dictionnaire de sociologie*, Hatier, Paris, 1997.

Mémoire

GROSLIER Martin, « *Les projets de vie individualisés dans les établissements du secteur médico-social : des injonctions légales à la pratique de terrain* », DSTS Midi-Pyrénées, Mars, 2002

GONET Corinne, « *Le projet d'établissement, un enjeu de légitimité pour le directeur* », DSTS Midi-Pyrénées Mars, 2004

LOPEZ Geneviève, « *Pour le développement d'un management favorisant une démarche de changement* » DSTS Midi-Pyrénées Janvier, 2004

ABREVIATIONS ET SIGLES

A.E.S : Maîtrise Administration Economique et Sociale

A.F.N.O.R : Association Française de Normalisation d'organisation de Regroupement

A.S.E : Aide Sociale à l'Enfance

C.A.F.D.E.S : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur Etablissement Social

C.A.T : Centre d'Aide par le Travail

C.S.E : Cadre Sociaux Educatif

D.E.E.S : Diplôme d'Etat d'Educateur Spécialisé

D.E.P.P : Diplôme d'Etudes Psychopédagogiques

D.E.S.S : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

I.M.E : Institut Médico-Educatif

I.R : Institut de Rééducation

I.T.E.P : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

I.S.O : Organisation Internationale de Normalisation

S.E.S.S.E.D : Service d'Education Spécialisé et de Soins à Domicile

U.N.I.O.P.P.S : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre pour la recherche

Annexe 2 : Questionnaire

Annexe 3 : Grille d'entretien

Annexe 4 : Article : « *Ce qu'innover veut dire* »

Jacques FONTANILLE, Sciences Humaines, n° 88, 1998.

Annexe 5 : Article : « *Mon voisin l'innovateur* »

Norbert ALTER, Libération, 2001.

Annexe 6 : Article : « *Les innovateurs sont-ils déviants ?* »

Norbert ALTER, Sciences Humaines, n° 94, 1999.

Annexe 7 : Dossier : « *Quel management pour innover ?* »

Management sanitaire et social, n° 8, 2001.

Annexe 8 : Article : « *Créativité, Innovation et Prospective* »

Valéry LÖCHEN, Management sanitaire et social, n° 8, 2001.

Annexe 9 : Article : « *Diriger et Innover : cinq syndromes et trois effets pervers* »

Jean-Marc LESAIN, n° 44 Les Cahiers de Beaumont, février 1989.